



## PROGRAMME 2017-2019 CDS

Groupe de travail Evolution du secteur postal

## RECHERCHE SUR LES TENDANCES DANS LE SECTEUR POSTAL EN 2030

RAPPORT FINAL



**COMITE EUROPEEN DE CONVENTION DE SUBVENTION**  
**DIALOGUE SOCIAL POUR 2017/2019**  
**LE SECTEUR POSTAL VS/2017/0374**

**PROGRAMME**  
**2017-2019 CDS**

Groupe de travail Evolution  
du secteur postal

**RECHERCHE SUR**  
**LES TENDANCES**  
**DANS LE SECTEUR**  
**POSTAL EN 2030**

RAPPORT FINAL



Avec le soutien de la DG Emploi, Affaires Sociales  
et Inclusion de la Commission Européenne



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>2. Remerciements</b>	<b>7</b>
<b>3. Principaux résultats du projet</b>	<b>9</b>
<b>4. Version courte des scénarios et visuels</b>	<b>13</b>
<b>5. Méthodologie</b>	<b>21</b>
a. Mise en œuvre du projet	23
b. Planification de scénarios	24
c. Facteurs de changement	26
d. Analyse morphologique	27
<b>6. Version longue des scénarios</b>	<b>29</b>
<b>7. Conclusions</b>	<b>51</b>

**Clé USB : Éléments issus des différents ateliers : liste des participants, ordre du jour, photos, résultats de Mentimeter**

La présente publication a pu voir le jour grâce aux efforts des membres du Groupe de travail Evolution du secteur postal du Comité européen de Dialogue Social du secteur postal et aux contributions de PostEurop et d'UNI Europa.

Diffusion limitée. Ne peut être vendu. Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut, pour quelque raison que ce soit, être reproduite, ni utilisée, sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit, qu'il soit électronique, mécanique (photocopieurs et microfilms inclus) sans l'autorisation écrite et conjointe du Comité européen de dialogue social du secteur postal.



## INTRODUCTION

**Le Comité européen de dialogue social pour le secteur postal (CDS) a été créé en 1999 en tant que comité paritaire pour les employeurs et les syndicats du secteur postal. Suite à l'adoption d'une «Déclaration commune sur l'évolution du secteur postal» le 22 juin 2007, le CDS a lancé l'initiative «Observatoire social du secteur postal». Dans ce cadre, plusieurs projets cofinancés par l'UE visant à mieux comprendre les principales évolutions sociales dans le secteur postal européen ont été menés de 2009 à 2016 par le groupe de travail sur l'évolution du secteur postal. Dans un contexte de profonde transformation du secteur, les projets successifs se sont concentrés sur la gestion du changement au sein des opérateurs postaux nationaux (OPN) et en particulier sur l'évolution de l'organisation du travail dans plusieurs activités clés pour le secteur. Ils ont également analysé l'évolution du cadre social général du secteur postal.**

Une étape importante dans ce processus a été la «Nouvelle déclaration conjointe sur l'évolution du secteur postal» signée le 18 avril 2012 pour présenter une évaluation commune de la situation et définir des principes fondamentaux pour accompagner l'évolution constante du secteur postal. Le dernier projet mené en 2015-2016 a ainsi permis aux partenaires sociaux européens de mettre en exergue des constats sur la manière dont le dialogue entre partenaires sociaux – à tous les niveaux – soutient le processus de changement. Grâce à l'analyse des conventions collectives signées au sein de 16 OPN, le projet a montré que les accords sont un levier de transformation à travers un large éventail de mesures liées à l'emploi, aux conditions de travail, aux salaires ainsi qu'au statut des employés. Compte tenu du rythme soutenu du changement, il apparaît évident qu'il est nécessaire de sensibiliser les partenaires sociaux aux nouvelles activités et tendances du secteur et d'explorer les défis et les possibilités découlant de la transformation numérique.

Cela a conduit à la signature, le 1<sup>er</sup> décembre 2016, d'une «Déclaration commune sur le rôle du dialogue social dans la transformation» qui formalise la vision commune des partenaires sociaux, employeurs et syndicats, sur la manière dont le dialogue social peut efficacement soutenir le changement. Concrètement, la déclaration souligne également que les employeurs et les syndicats ont négocié des compromis permettant d'éviter une «nivellement par le bas» des niveaux d'emploi et des conditions de travail au sein de l'UE. Il est donc essentiel que le dialogue social européen puisse embrasser pleinement tous les aspects de cette transformation.

Ce projet vise à faire avancer la réflexion sur la base des résultats des projets passés et des positions communes. Il s'agit d'une étude prospective sur l'avenir du secteur postal, notamment dans une perspective sociale. Les tendances ayant un impact sur l'industrie postale ont été identifiées et en fonction de celles-ci des scénarios ont été élaborés conjointement par les partenaires sociaux européens. En ce sens, cela a permis de mettre en œuvre le programme de travail du CDS pour l'année 2017-2019.

Les 5 scénarios élaborés dans le cadre du projet sont le résultat d'un travail commun et cohérent des différents partenaires sociaux européens. Le projet consistait en un exercice très novateur, tant en termes de contenu que de processus de travail, qui aura un impact durable sur les travaux du comité européen de dialogue social.





## REMERCIEMENTS

Le projet a été mené à bien grâce à la coopération fructueuse entre les partenaires sociaux européens, l'étroite collaboration avec les consultants de Z\_Punkt et toutes les parties prenantes concernées. PostEurop a joué un rôle essentiel dans la gestion du projet et l'aide à l'organisation des principaux événements. Tout au long du projet, le groupe de travail sur l'évolution du secteur postal a été informé de chaque étape. La mise en œuvre quotidienne a été assurée par l'équipe projet avec, du côté des employeurs, Elaine Bermingham (An Post), Lana Mamone/Jurgen Joos (Deutsche Post DHL Group) et Margaux Meidinger (Le Groupe La Poste), et, du côté syndical, Sylvie Joseph/Stéphane Chevet (CFDT) et Dimitris Théodorakis (UNI Europa). Le soutien de l'équipe projet a également été essentiel pendant la conférence finale, durant laquelle chaque membre a activement contribué à l'animation et à la facilitation des séances en petits groupes.

La collaboration avec les consultants de Z\_Punkt, Christian Grünwald et Cornelius Pastcha, a été permanente. Ils ont réalisé un excellent travail en mettant en œuvre chaque étape du processus de scénario sur la base des résultats des partenaires sociaux. L'appui de leurs collègues, Eleanor Cooksey et Oihana Hernaez, pour animer les trois ateliers du projet, s'est avéré déterminant.

Nous remercions tout particulièrement les opérateurs postaux qui ont accueilli les trois ateliers du projet : Le Groupe La Poste, Deutsche Post DHL Group et Polzcta Polska. Un grand merci notamment à Deutsche Post DHL Group qui nous a permis de visiter son Centre d'Innovation, une expérience en parfaite adéquation avec l'esprit innovant de notre projet.

Nous tenons ensuite à remercier chaleureusement les conférenciers qui sont intervenus lors des trois ateliers afin de nous donner des idées originales et stratégiques qui ont contribué à notre réflexion globale : Alberto Gandolfi de SUPSI et Rüdiger Pohl de l'Université de Mannheim, tous deux professeurs d'université, ainsi que Benoit Faucher de Corn du Groupe La Poste, Markus Kueckelhaus de DP DHL Group et Krzysztof Smigiera de Polzcta Polska, des experts en stratégie.

Nous exprimons également notre reconnaissance envers Emmanuel Vivet représentant PostEurop, Oliver Roethig d'UNI Global Union, Julio Gonzalez de Correos, Mantas Turgas de Lithuanian Post, Raphael Goulet de la DG Croissance et Jorg Tägger de la DG Emploi pour leurs contributions à la conférence finale.

Nous aimerions par ailleurs remercier tous les participants aux trois ateliers et à la conférence finale.. Leur engagement continu dans chacun de ces quatre événements a permis d'obtenir un noyau de participants pleinement engagés qui ont contribué à l'élaboration des scénarios étape par étape.

Enfin, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à :

- PostEurop, et notamment à Antonino Scribellito, Waqas Ahsen et Birgit Reifgerste pour leur excellente coopération lors de chacune des étapes du projet ;
- Carolina Mazzone et Laetitia Bruninx de PostEurop pour leur soutien dans l'organisation de la conférence finale ;
- UNI Europa pour son implication continue, et en particulier Dimitris Théodorakis et Lucia Sampaio ;
- L'équipe projet, dont Margaux Meidinger en tant que cheffe de projet, ainsi que tous les autres membres pour leur constante coopération et leur fructueuse implication.

Jutta RAWE-BÄUMER  
Présidente du Comité européen de dialogue social  
pour le secteur postal  
Deutsche Post DHL Group

José OLIVEIRA  
Vice-président du Comité européen de dialogue  
social pour le secteur postal  
SNTCT



## **PRINCIPAUX RÉSULTATS**



## PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le projet « Recherche sur les tendances dans le secteur postal en 2030 » a été mis en œuvre avec succès grâce à l'implication de plusieurs parties prenantes parmi les partenaires sociaux européens. Les résultats escomptés du projet ont été obtenus et la plupart des objectifs fixés ont été atteints. La finalité de ce projet était multiple.

### 5 SCÉNARIOS COMMUNS POUR ENCOURAGER LA RÉFLEXION SUR L'AVENIR D'UNE MANIÈRE UNIQUE

Du point de vue du contenu, le projet a permis au groupe de développer 5 scénarios possibles sur l'avenir du secteur postal en 2030. Ces scénarios ont été élaborés conjointement par les partenaires sociaux européens qui ont activement contribué à chaque étape du processus d'élaboration des scénarios. Ces 5 scénarios sont bien identifiables et différents les uns des autres et dépeignent des avènements plus ou moins enviables. Tous disposent néanmoins d'aspects positifs et négatifs afin d'illustrer des avènements possibles et réalistes. Sur cette base, des recommandations initiales ont été formulées par les partenaires sociaux européens. Ce résultat très concret a été une occasion de :

- Identifier à quoi pourrait ressembler le secteur postal dans le futur grâce à 5 scénarios variés.
- Suivre et anticiper les principales tendances en termes d'économie, de technologie, d'environnement, d'emploi et de société ayant un impact sur le secteur postal. Une attention particulière a été accordée à l'impact de la numérisation sur la main-d'œuvre en termes de compétences et d'environnement de travail.
- Permettre aux partenaires sociaux de vivre une expérience d'apprentissage commun et d'explorer les défis et les opportunités du secteur postal.
- Envisager des idées nouvelles pour entreprendre des actions afin que tous puissent mieux se préparer à l'avenir. En effet, les scénarios les moins souhaitables sont très utiles pour entreprendre des actions et encourager la réflexion sur les mesures à prendre afin de les éviter. Au contraire, ceux qui sont souhaitables amènent les individus à formuler des recommandations en vue d'atteindre de tels scénarios.

Outre le rapport final détaillé, un livret dédié contenant des versions courtes et les visuels de chaque scénario a été publié afin que les membres du CDS puissent présenter les différents scénarios au sein de leurs organisations respectives. Ce livret permettra de diffuser les scénarios auprès des partenaires sociaux au niveau national, des principaux acteurs du secteur ou même d'un public plus large.

### UNE FAÇON INNOVANTE DE TRAVAILLER ET DE RÉFLÉCHIR ENSEMBLE

Du point de vue du processus et de la méthode de travail, le projet a été un véritable succès car il a permis de mettre en place une méthode de travail différente et innovante parmi les partenaires sociaux européens avec des sessions très interactives en petits groupes. Grâce à un processus étape par étape et de nombreuses séances de brainstorming en groupes restreints lors de chaque réunion, les partenaires sociaux ont été directement impliqués dans l'élaboration des différents scénarios. En ce sens, ce projet a présenté de nombreux avantages, dont celui de :

- Recueillir les différents points de vue des employeurs et des syndicats de différents pays afin d'établir des scénarios communs.
- Donner lieu à des ateliers interactifs où chaque partenaire social a pu faire valoir son opinion et contribuer activement aux discussions et aux débats.
- Encourager les partenaires sociaux à sortir des sentiers battus, à être plus créatifs et à envisager des avènements alternatifs.
- Renforcer le lien entre les partenaires sociaux européens et favoriser l'appropriation des thèmes abordés.

En termes de valeur ajoutée durable, cette nouvelle manière de travailler dans une approche de co-construction et d'idéation a créé un précédent dans les travaux du Comité; tous les participants ont apprécié cet exercice et se sont sentis impliqués dans le processus. Celui-ci aura un impact à long terme en ce sens que les futurs séminaires organisés par le Comité intégreront davantage cette nouvelle façon de travailler.

## CONTRIBUER AU DÉBAT SUR LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR

Ce rapport présente les résultats du projet de PostEurop et d'UNI Europa Poste & Logistique sur l'élaboration de scénarios prospectifs pour le secteur postal d'ici 2030.

Ce travail doit permettre aux parties prenantes du secteur, aux employeurs, aux organisations syndicales mais aussi à la Commission Européenne et aux gouvernements des pays de l'Union Européenne, d'analyser la probabilité des différents scénarios, de challenger les différentes options proposées et d'affiner ainsi leur vision et leurs réflexions sur l'avenir du secteur postal.

Ce matériau est un outil de travail que nous mettons à la disposition de toutes les parties prenantes et grâce auquel nous souhaitons engager des échanges approfondis sur l'avenir du secteur, qu'il s'agisse des opportunités ou des menaces, que cette démarche met en relief.

Dans les scénarios exprimés, certains comme la « société du cercle vicieux » sont plus pessimistes sur l'avenir de notre société et montre les risques qu'une telle réalité ferait peser sur le secteur postal et ses employés. D'autres comme la « société innovante », au contraire, imaginent une société plus inclusive et innovante dans ses pratiques. Entre ces deux extrêmes, des modulations existent.

Nous avons l'occasion d'examiner et d'influencer la façon dont nos idées et nos actions d'aujourd'hui peuvent impacter le secteur postal de demain. Grâce à nos choix collectifs, nous pouvons construire par le dialogue social la société à laquelle nous aspirons.

C'est la raison d'être de nos travaux. Proposer une lecture d'avenirs potentiels afin de mieux préparer nos actions pour construire ensemble un avenir commun positif. L'Union Européenne a un rôle non négligeable à jouer, en concertation avec l'ensemble des acteurs du secteur postal, pour façonner un avenir dynamique et prospère dans un secteur postal qui emploie des millions d'employés au service des consommateurs.

*« L'avenir ne sera pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons faire »* Henri Bergson



**VERSION COURTE  
DES SCÉNARIOS**





## VERSION COURTE DES SCÉNARIOS

### **SCÉNARIO GRIS : « SOCIÉTÉ NORMÉE »**

Un renouvellement du dialogue social avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de négociation dans une société qui se transforme rapidement en exploitant les technologies numériques pour gérer les changements technologiques et écologiques perturbateurs.

### **SCÉNARIO ROSE : « SOCIÉTÉ CHAMBRE D'ÉCHO »**

La fin du dialogue social traditionnel entre les syndicats et les employeurs du secteur postal dans une société et une économie de niche hautement numérisées et individualisées, dans lesquelles de nouveaux acteurs du secteur postal donnent le ton.

### **SCÉNARIO BLEU : « SOCIÉTÉ ADAPTABLE »**

Une tentative de perpétuer les formats de dialogue social existants par des ajustements progressifs dans une société et une économie qui réagissent lentement et dans lesquelles de nouvelles réalités sont progressivement intégrées.

### **SCÉNARIO POURPRE : « SOCIÉTÉ DU CERCLE VICIEUX »**

Une détérioration lente du dialogue social dans une société marquée par des tensions et un déclin de la solidarité dans un contexte économique difficile.

### **SCÉNARIO ORANGE : « SOCIÉTÉ INNOVANTE »**

Une redynamisation du dialogue social en utilisant de nouvelles approches comme moteur clé pour gérer les transitions sociétales et économiques difficiles d'une manière innovante et socialement favorable.



## SCÉNARIO GRIS : « SOCIÉTÉ NORMÉE »

SOCIÉTÉ ET POLITIQUE	ÉCONOMIE	SECTEUR POSTAL	EMPLOI	DIALOGUE SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence et durabilité comme nouveaux principes directeurs de la société</li> <li>• Passage de valeurs individualistes à des valeurs plus communautaires</li> <li>• Changements technologiques radicaux et rapides</li> <li>• La technologie et les algorithmes imprègnent la vie quotidienne</li> <li>• Politiques très interventionnistes</li> <li>• La politique s'appuie sur la gestion par algorithme pour réaliser des gains d'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent mis sur les modèles d'entreprise et l'emploi durables</li> <li>• Les taxes carbone et les bilans carbone individuels influencent fortement les modes de consommation</li> <li>• Les données sont considérées comme un bien commun, utilisation organisée des données par les bases de données publiques</li> <li>• L'accès ouvert aux données stimule une nouvelle vague d'esprit d'entreprise</li> <li>• Accent mis sur l'aspect humain de l'automatisation</li> <li>• Moins de concentration du pouvoir économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation radicale des activités du secteur</li> <li>• Les flottes de véhicules sont devenues complètement électriques</li> <li>• Une définition élargie de l'obligation de service universel exige l'offre de services (de proximité) socialement pertinents</li> <li>• De nouveaux services tels que les offres de données intelligentes et les services d'e-gouvernement</li> <li>• Des services d'appui pour des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'environnement</li> <li>• Les entreprises en place bénéficient de nouvelles conditions réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le temps partiel est la nouvelle norme</li> <li>• De nombreux emplois sont devenus plus complexes, les rémunérations ont augmenté</li> <li>• L'automatisation continue des tâches exige une mise à niveau constante des compétences</li> <li>• Pratiquement tout le monde a accès à une formation continue grâce à l'aide financière publique</li> <li>• Moins de flexibilité des processus en raison d'un environnement technique plus complexe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rôle clé dans la négociation de nouvelles normes au sein d'un monde du travail radicalement différent</li> <li>• Nouvelles formes d'organisation du travail et de négociation collective par le biais des plateformes d'IA</li> <li>• IA éthique et gestion par algorithmes sont les sujets de débat en cours</li> <li>• Peu de discussion sur les faits et les chiffres en raison de la transparence des données</li> <li>• Accent mis sur l'aspect humain des conditions de travail</li> </ul>



## SCÉNARIO ROSE : « SOCIÉTÉ CHAMBRE D'ÉCHO »

### SOCIÉTÉ ET POLITIQUE

- Changement technologique dynamique, comportement consumériste distinct (y compris à l'égard des nouvelles technologies)
- Forte individualisation et dissolution des milieux sociétaux classiques
- Forte polarisation de la société et de la politique, repli sur des niches privées
- Pas d'atténuation efficace du changement climatique en raison de l'absence de consensus politique et social
- De forts contrastes urbains-ruraux

### ÉCONOMIE

- Croissance modérée, mais très inégalement répartie
- Des écarts considérables entre les « gagnants » et les « perdants » de la transition
- Une réglementation hésitante permet l'émergence de nouveaux concurrents agressifs sur le marché
- Les contrastes au sein de la société (qualification élevée ou faible, urbaine et rurale) se reflètent également dans l'économie

### SECTEUR POSTAL

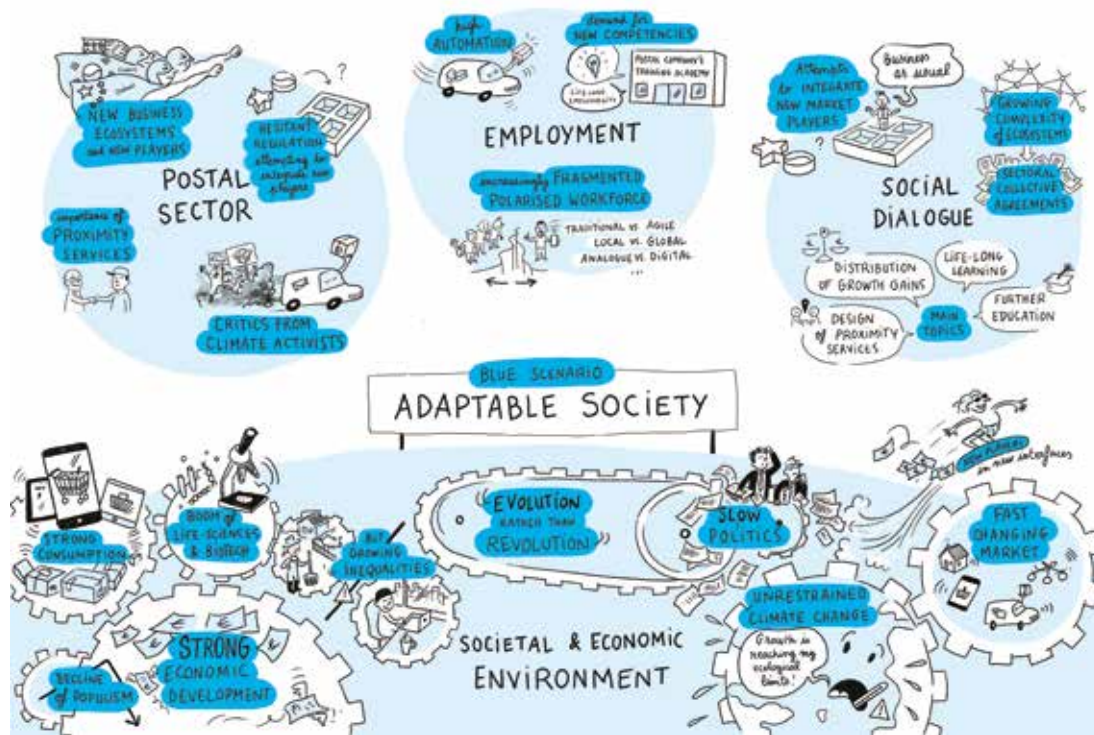
- Haut degré d'automatisation et de diffusion de la technologie, le nombre de bureaux de poste est au plus bas
- Les e-commerçants se sont renforcés, tandis que les opérateurs postaux historiques se concentrent sur les zones rurales
- L'obligation de service universel est réduite au minimum avec un seul fournisseur de service universel par pays et une petite gamme de services
- Les modèles économiques des postes (et des e-commerçants) sont de plus en plus remis en question par le changement climatique

### EMPLOI

- Changement important dans le monde du travail grâce à des méthodes agiles et automatisées
- Les emplois plus complexes sont de plus en plus exigeants pour les employés
- Augmentation des possibilités de micro-enseignement facilement accessible et d'un bon rapport coût-efficacité, l'employabilité tout au long de la vie en tant que nouveau paradigme
- Des gagnants et des perdants de la flexibilisation généralisée, écarts importants entre les employés avec une faible représentation des intérêts des employés peu qualifiés

### DIALOGUE SOCIAL

- Diminution de la solidarité entre les employés, affaiblissement des syndicats
- Le dialogue social centralisé est de plus en plus remplacé par des formats décentralisés au niveau de l'entreprise
- Des plateformes de micro-négociation et de nouveaux canaux non contraignants pour l'expression des intérêts tendent à remplacer la négociation collective
- « Aucune norme » est la nouvelle norme



## SCÉNARIO BLEU : « SOCIÉTÉ ADAPTABLE »

### SOCIÉTÉ ET POLITIQUE

- L'essor de l'économie freine les forces sociales radicales, mais faible cohésion sociale
- La politique ne s'adapte que progressivement aux nouvelles conditions dynamiques, souvent en utilisant de «vieux outils» pour faire face à de nouveaux phénomènes
- Une forte consommation, mais aussi une santé holistique en tant que «méga-sujet» social
- Scepticisme généralisé à l'égard de la technologie
- L'intensification du changement climatique suscite des protestations, en particulier de la part des jeunes générations

### ÉCONOMIE

- Forte croissance économique grâce aux percées dans le domaine de la biotechnologie
- Le fait de se contenter de cette bonne situation économique conduit à une certaine inertie de l'innovation en Europe
- L'inconvénient d'une forte croissance économique et de la consommation est une aggravation du changement climatique et une détérioration significative de la qualité de vie dans de nombreux endroits

### SECTEUR POSTAL

- Le secteur postal se caractérise par l'émergence de nouveaux écosystèmes commerciaux et de nouveaux acteurs, les entreprises technologiques non européennes ayant pénétré les marchés européens
- Distorsion de la concurrence dans les années 2020 en raison de la lenteur de la régulation des nouveaux acteurs
- En 2030, tentatives pour les réglementer de la même façon que les entreprises postales en place
- L'obligation de service universel est étendue à tous les acteurs concernés du secteur postal, y compris les services de proximité

### EMPLOI

- Des différences considérables dans les effectifs en termes de rémunération, d'intégration des nouvelles technologies dans le travail, de profils d'emploi et d'organisation du travail
- Les employés plus qualifiés peuvent choisir l'endroit où ils veulent travailler tout en étant connectés aux cloud de l'entreprise, alors que cette forme de flexibilité d'emplacement est largement refusée aux employés peu qualifiés
- L'employabilité tout au long de la vie étant de plus en plus importante, les postes créent leurs propres écoles de formation continue

### DIALOGUE SOCIAL

- Forte volonté de s'organiser au sein des syndicats, en particulier parmi les employés peu qualifiés
- Les nouveaux acteurs sont lentement mais progressivement intégrés dans les formats existants (ce qui ne couvre pas toujours l'ensemble de leurs modèles économiques)
- Orientation vers des solutions spécifiques à l'industrie
- Les conventions collectives sectorielles sont devenues plus importantes que jamais



## SCÉNARIO MAUVE : « SOCIÉTÉ DU CERCLE VICIEUX »

### SOCIÉTÉ ET POLITIQUE

- Société très conflictuelle, protectionniste et axée sur la sécurité
- Pour des raisons de sécurité, tout citoyen est enclin à l'autoritarisme
- La coopération entre les États membres de l'UE est devenue beaucoup plus difficile
- Peur de la cybercriminalité, de l'espionnage et du sabotage
- Consommateurs extrêmement prudents avec leurs données et sceptiques à l'égard des modèles d'entreprises numériques

### ÉCONOMIE

- Protectionnisme et égoïsmes nationaux dans le commerce
- Rejet technologique, déconstruction des infrastructures numériques transfrontalières (« Splinternet »)
- Période prolongée de difficultés économiques et de chômage élevé
- Les PME locales bénéficient de la faiblesse des grandes entreprises
- Les infrastructures sont en difficulté en raison du sous-investissement, de même que les systèmes d'enseignement public
- L'économie informelle a connu une croissance significative

### SECTEUR POSTAL

- Le scepticisme numérique conduit à un « renouveau » de l'activité courrier, le e-commerce stagne
- La concurrence dans le secteur postal a fortement diminué, seul un acteur majeur dans de nombreux pays européens
- Environnement difficile pour les entreprises avec de mauvaises infrastructures et des contraintes budgétaires
- Passage de bureaux de poste à des services postaux offerts dans les magasins
- Diminution de la qualité de service et de l'étendue des réseaux

### EMPLOI

- La peur de la perte d'emploi façonne l'atmosphère de travail
- Les garanties d'emploi temporaire sont souvent liées à des conditions difficiles telles que des salaires de départ moins élevés ou des sacrifices salariaux
- En raison d'un manque général d'investissement dans l'automatisation, les activités manuelles, souvent répétitives et simples, ont repris de l'importance
- La proportion d'employés travaillant dans le secteur des bas salaires a augmenté massivement

### DIALOGUE SOCIAL

- Le dialogue social s'est détérioré dans un contexte de tensions sociales globales
- En raison de la polarisation croissante de la société, la solidarité est devenue une approche plutôt tribale ou de niche
- La peur des licenciements domine les activités au niveau de l'entreprise
- Le dialogue social traite principalement des questions de suppressions d'emplois socialement acceptables et des garanties d'emploi



## SCÉNARIO ORANGE : « SOCIÉTÉ INNOVANTE »

### SOCIÉTÉ ET POLITIQUE

- Un monde hyperconnecté numériquement avec des changements technologiques rapides
- Une société inclusive avec moins d'inégalités et des opportunités plus équitablement réparties
- Élaboration de politiques orientées vers l'avenir et réglementation proactive
- Accent mis sur des solutions inclusives
- Citoyens plus actifs et engagés politiquement
- Consommateurs bien informés et orientés vers un but précis

### ÉCONOMIE

- Forte croissance économique, faible inégalité des revenus
- Investissements publics élevés dans l'infrastructure, l'éducation et l'atténuation du changement climatique
- Les gouvernements comptent sur la dette publique pour financer leurs investissements
- Développement du trafic et de l'infrastructure numérique en mettant l'accent sur la cohésion régionale
- Le coût de la vie a commencé à croître plus rapidement que les revenus des ménages

### SECTEUR POSTAL

- Les opérateurs postaux ont diversifié leur portefeuille de services
- Fragmentation accrue du secteur au niveau européen
- Augmentation de l'activité des petits colis et de la logistique, mais aussi des services de proximité et des solutions d'e-gouvernement
- Bon nombre des nouveaux services font maintenant partie de l'obligation de service universel
- Le nombre de concurrents actifs est plus faible, les opérateurs traditionnels en bénéficient

### EMPLOI

- Les formes d'emploi se sont diversifiées, mais sont assorties de droits et d'un accès à la sécurité sociale comparables
- L'accent est mis sur la robotique collaborative et les formes d'automatisation qui ne déplacent pas les employés
- Les exigences en matière de compétences évoluent en permanence
- Les gouvernements et les entreprises ont massivement augmenté leurs investissements dans la formation continue
- La mobilité entre les activités s'est accrue

### DIALOGUE SOCIAL

- Le dialogue social a connu à la fois une expansion et un renouveau
- Il couvre un éventail plus large de sujets
- De plus en plus d'acteurs se sont impliqués dans le dialogue social, tels que les plateformes
- Les solutions convenues par les partenaires sociaux se sont étendues à l'ensemble de la société et à la sphère politique
- Utilisation d'outils numériques favorisant le dialogue et de moyens novateurs d'engagement

# MÉTHODOLOGIE





## MÉTHODOLOGIE

### A) MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Les objectifs du projet étaient multiples. Concrètement, il visait avant tout à élaborer 3 à 5 scénarios quant à l'avenir du secteur postal en Europe en 2030. Afin de disposer d'un large éventail de possibilités, certains décrivaient des situations difficiles et d'autres renvoyaient à un avenir beaucoup plus enviable. Ce travail a été rendu possible grâce à une vue d'ensemble du paysage des principaux facteurs de changement, des principales parties prenantes aux vues des évolutions économiques, réglementaires, sociétales et sociales. Ce projet avait également pour but d'introduire une nouvelle méthode de travail dans les manières de faire du Comité. Il a été considéré comme un exercice novateur de réflexion et de brainstorming entre les partenaires sociaux européens. L'objectif était de confronter différents points de vue, notamment en fonction de la situation nationale de chacun. Finalement, l'une des priorités était de pousser les participants à sortir des sentiers battus afin que l'expérience permette la naissance d'idées nouvelles.

Le projet a été mené par une équipe composée de partenaires sociaux de PostEurop (Elaine Bermingham, Jurgen Joos, Lana Mamone et Margaux Meidinger) et d'UNI (Stéphane Chevet, Sylvie Joseph et Dimitris Théodorakis). Tous ses membres ont travaillé en étroite collaboration tout au long du projet afin d'organiser les différents ateliers et de valider chaque étape. Une équipe de consultants externes dirigée par Christian Grünwald et Cornelius Patscha ont soutenu le projet pendant chaque phase. Il a été très important de disposer d'un consultant spécialisée dans les travaux de prospective et la planification de scénarios, car il s'agissait d'un sujet totalement nouveau pour les membres du Comité européen de dialogue social du secteur postal. L'animation des ateliers a également été soutenue par ces deux consultants, ainsi que par Oihana Hernaez et Eleanor Cooksey. Des réunions téléphoniques régulières ont été organisées entre l'équipe projet et le consultant afin d'assurer le bon déroulement du projet. Le groupe de travail PSE a été informé lors de ses réunions de l'avancement du projet et a validé chaque étape.

Le projet a été mis en œuvre dans le cadre de quatre événements importants qui se sont déroulés de mai 2018 à juin 2019 (voir l'aperçu du processus). Le premier atelier a eu lieu à Paris les 29 et 30 mai et visait à dresser la liste des facteurs clés qui influenceraient l'avenir du secteur. Le deuxième atelier a été organisé à Bonn les 1<sup>er</sup> et 2 octobre afin de décrire les évolutions possibles de ces facteurs clés. Le troisième atelier s'est tenu à Varsovie les 22 et 23 janvier et a permis d'élaborer les différents scénarios. Au cours de toutes ces étapes, les partenaires sociaux européens ont été activement impliqués dans les discussions, puisque des séances en petits groupes de travail ont été organisées au cours de chaque atelier. Ils ont favorisé des échanges constructifs et tous les participants ont ainsi pu faire entendre leur voix. Le caractère interactif des discussions a réellement constitué un exercice novateur pour les partenaires sociaux européens et a permis de mettre en pratique le dialogue social. La dernière étape du projet a été la conférence finale organisée à Bruxelles le 18 juin. L'objectif de cet événement était de diffuser les résultats du projet à un public plus large. Elle a consisté en la présentation des scénarios et la mise en place de deux tables rondes de haut-niveau, l'une portant sur les questions réglementaires et stratégiques et l'autre sur les questions relatives à l'emploi. Une attention particulière a été portée au maintien du caractère interactif du projet lors de cet événement. Les participants ont donc été répartis en 5 groupes afin que chacun d'entre eux puisse réfléchir sur les opportunités et les risques de chaque scénario et formuler des recommandations.

Le soutien des consultants a été essentiel tout au long du projet. À chaque étape du projet, il était important de rappeler aux participants la méthodologie de planification des scénarios et de les encourager à sortir des sentiers battus pour réfléchir aux enjeux futurs.

## B) APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : PLANIFICATION DES SCÉNARIOS

En ces temps d'incertitude et de complexité croissantes, les exigences en matière de planification stratégique évoluent également. Plus que jamais, il est important de se préparer aux perturbations, aux surprises et aux résultats alternatifs. Les scénarios sont un outil éprouvé de la boîte à outils de la pratique prospective pour promouvoir la réflexion sur les alternatives. Dans le cadre du projet « Recherche sur les tendances dans le secteur postal en 2030 », une approche par scénario exploratoire basée sur des facteurs clés a été choisie. Celle-ci a été complétée par des ateliers participatifs et des entretiens avec des experts. L'élaboration de scénarios est axée autant que possible sur le processus et le dialogue. En particulier, des formats d'ateliers participatifs sur la manière d'élaborer les scénarios finaux permettent l'intégration des connaissances d'experts et de parties prenantes externes et internes.

Les scénarios ne sont pas des prévisions, mais des images possibles et plausibles de l'avenir qui contiennent diverses implications stratégiques. Par conséquent, la planification de scénarios ne consiste pas tant à prévoir l'avenir qu'à s'assurer qu'une organisation a mis en place des plans d'urgence pour faire face à toute éventualité. Les changements que les sociétés, la politique et l'économie européennes ont connus au cours des dernières décennies sont profonds et se montrent rétrospectivement stupéfiants. Une grande partie de ce qui était considéré comme hautement improbable ou purement imaginaire il y a dix ans est maintenant une réalité. Les scénarios doivent anticiper cette dynamique de changement et l'ancrer dans des mondes futurs plausibles. Pour cette raison, ils doivent constamment remettre en question les hypothèses existantes et anticiper les développements futurs.

Des scénarios plausibles sont basés sur des embryons possibles de développements futurs, qui peuvent déjà être identifiés aujourd'hui sous forme de signaux faibles et forts. Selon une citation de l'auteur canadien de science-fiction William Gibson: « Le futur est déjà là. Il n'est simplement pas réparti équitablement. » Les scénarios sont des tremplins pour la communication et la dérivation des implications stratégiques. Ils rendent l'avenir tangible et permettent de discuter des aspects concrets des possibles futurs. Bien que l'avenir soit en principe incertain, l'éventail de ses possibilités se concrétise à travers des scénarios.

*« Commencez à remettre en question vos propres hypothèses. Ces dernières sont vos fenêtres sur le monde. Nettoyez-les à fond de temps à autre, sinon la lumière n'entrera pas chez vous. »* Alan Alda, Actor

Un scénario représente un futur possible et les voies de développement menant à celui-ci. Ainsi, un scénario décrit les développements, les dynamiques et les logiques d'entraînement desquels émerge une vision particulière de l'avenir. Il ne présente pas une image globale de l'avenir, mais doit consciemment recentrer la perception sur certains aspects définis de la réalité future. Les scénarios ne prétendent pas représenter l'« avenir » dans son ensemble, mais se concentrent sur certains aspects d'intérêt. Ils sont des instantanés soigneusement construits de l'avenir et des possibilités de la façon dont une question pourrait évoluer. Ils aident à recadrer la complexité et à concentrer la réflexion sur les facteurs les plus importants à l'origine du changement dans un domaine particulier. En tenant compte des interactions complexes entre ces facteurs, il est possible de mieux comprendre l'évolution du changement.

## Aperçu du processus

<b>ÉTAPE 1 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>Liste des 21 facteurs d'influence au niveau mondial et européen</b>	Analyse à 360° des facteurs influençant le développement futur du secteur postal dans les domaines de la STEEP (Société, Technologie, Économie, Écologie, Politique)	
<b>ÉTAPE 2 ANALYSE DES FACTEURS CLÉS</b>	<b>Liste des 12 facteurs clés</b>	Évaluation des facteurs d'influence quant à leur impact et leur incertitude critique jusqu'en 2030, sélection des facteurs clés.	<b>Atelier de Paris : S'accorder sur les facteurs clés</b>
<b>ÉTAPE STEP 3 PROJECTIONS DES FACTEURS CLÉS</b>	<b>Analyse Morphologique</b>	Identification d'alternatives possibles et plausibles pour l'évolution future des différents facteurs clés.	<b>Atelier de Bonn : S'accorder sur les principales projections des facteurs clés 4 entrevues avec des experts</b>
<b>ÉTAPE STEP 4 SÉLECTION DE SCÉNARIOS BRUTS</b>	<b>5 scénarios bruts</b>	Analyse de cohérence des paires de projections de tous les facteurs clés, identification des incohérences possibles, sélection des scénarios bruts au moyen de l'analyse morphologique.	
<b>ÉTAPE 5 CONSTRUCTION DE SCÉNARIOS</b>	<b>5 scénarios définitifs</b>	Élaboration des scénarios définitifs et enrichissement de chaque scénario en coordination avec le Comité de pilotage.	<b>Atelier de Varsovie : S'accorder sur les scénarios et les enrichir</b>
<b>ÉTAPE 6 RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>Recommandations en matière de politiques</b>	Identification des forces et des risques pour le secteur postal dans chaque scénario, élaboration de recommandations politiques.	<b>Conférence finale de Bruxelles: S'accorder sur les risques et opportunités des scénarios, premières recommandations.</b>



### C) LISTE DES FACTEURS CLÉS

De nombreux facteurs viendront influencer l'avenir du monde dans lequel nous vivons. L'objectif du 1<sup>er</sup> atelier à Paris était donc de hiérarchiser ces facteurs en fonction de leur importance et d'établir la liste restreinte des éléments clés dont l'évolution peut affecter le secteur postal.

DOUZE FACTEURS ONT AINSI ÉTÉ SÉLECTIONNÉS.



## D) L'ANALYSE MORPHOLOGIQUE

Chacun des facteurs peut évoluer de différentes manières. Ces évolutions ont été discutées et mises en avant par les participants lors de l'atelier organisé à Bonn. L'analyse morphologique est le résultat de cet atelier, elle résume les diverses évolutions possibles pour chaque facteur. Les scénarios sont ensuite construits sur la base de la combinaison des différentes évolutions possibles de chaque facteur.

MODÈLES DE COMMUNICATION	MODÈS DE CONSOMMATION ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS	CONCURRENCE ET RÉGULATION DANS LE SECTEUR POSTAL	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	DYNAMIQUE DE L'INNOVATION	INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	GESTION DES DONNÉES ET INFRASTRUCTURES	UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION	MODIFICATION DES SYSTÈMES DE FORMATION (AVANCÉS)	FRACTURE SOCIALE	CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DISTORSIONS ÉCOLOGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL
Fort culture numérique	Consommation principalement ostensible, faible protection des consommateurs	Concurrence forte (nouveaux acteurs en tête), réglementation hésitante	Nouvelle dynamique de croissance (croissance moyenne de l'UE supérieure à 3 %)	Changement incrémental, acceptation progressive	Infrastructures en difficulté en raison du sous-investissement	Monde hyperconnecté, Internet du Tout	Monde du travail hybride, variations/différenciations croissantes	Faible accès, structures principalement traditionnelles	Augmentation de la fracture sociale et des tensions sociétales	Forte augmentation de la température, détérioration rapide des conditions climatiques	Maintien du statu quo (ajustement progressif)
Fragmentation numérique, utilisation hybride	Consommation principalement responsable, protection élevée du consommateur	Concurrence forte (nouveaux acteurs comme challengers), forte volonté politique de réguler	Poursuite de la croissance (croissance moyenne de l'UE comprise entre 2 % et 2,5 %)	Changement brutal, ouverture technologique forcée	Projets phares tandis que d'autres infrastructures sont en difficulté	Systèmes majoritairement fermés (Splinternet)	Prévalence du « New Work », atténuant les variations/différenciations	Large accès, évolution des structures traditionnelles	Comblent le fossé, nouvelles formes de cohérence	Application de l'Accord de Paris à travers le monde: endiguement du changement climatique, forte régulation	Renouvellement et nouvelles formes de dialogue social
Fatigue numérique	Consommation principalement individualisée, peu d'intérêt pour les droits des consommateurs	Affaiblissement de la concurrence (acteurs traditionnels avec une part de niche), réglementation hésitante	Ralentissement de la croissance et stagnation en Europe	Ralentissement de la dynamique d'innovation, scepticisme technologique	Bonnes infrastructures dans les villes, mais insuffisantes dans les campagnes	Élargissement de la fracture numérique entre les pays et les régions	Prévalence du « New Work », aggravant les variations/différenciations	Large accès, nouvelles approches	Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent tolérantes	(Surprenant) Atténuation du changement climatique, réglementation moins stricte	Détérioration du dialogue social
	Principalement axé sur les services, grand intérêt pour les droits des consommateurs	Diminution de la concurrence (retrait de nouveaux acteurs), réglementation élevée	Détérioration des conditions-cadres économiques, nouveaux indicateurs économiques		Boom de l'infrastructure avec des investissements considérables				Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent indifférentes		Fin du dialogue social



**VERSION LONGUE  
DES SCÉNARIOS**

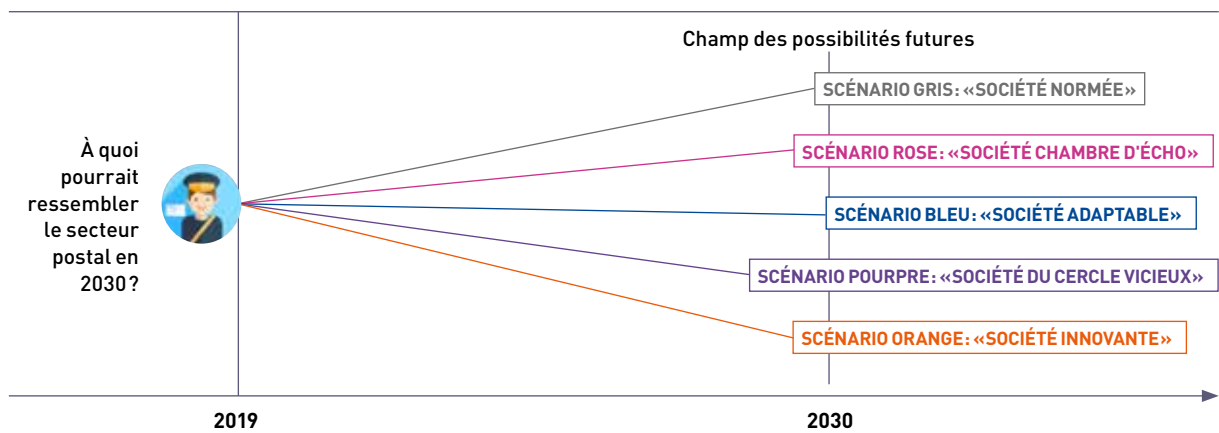




# VERSION LONGUE DES SCÉNARIOS

Dans le cadre du projet « Recherche sur les tendances dans le secteur postal en 2030 », cinq scénarios alternatifs ont été développés, couvrant un vaste champ d'opportunités futures. La prospective n'étant pas seulement une méthodologie mais aussi un processus continu, les hypothèses contenues dans les scénarios doivent donc être revues régulièrement dans le cadre de la planification stratégique et ajustées si nécessaire. Dans ce contexte, il convient également de vérifier si les signaux d'un éventuel développement futur se sont renforcés ou affaiblis. Les scénarios issus de ce processus exploratoire ne sont ni des visions normatives ni l'extrapolation des attentes personnelles. Il s'agit de descriptions objectives des futurs possibles.

Aussi bien le secteur postal que le dialogue social sont un reflet de la société. Par conséquent, le point de départ de la description du scénario est l'état de la société en 2030 : cinq futurs différents qui décrivent cinq possibilités d'évolution de la société.



La construction du scénario (en combinant les projections des facteurs clés) peut également être affichée dans l'analyse morphologique.

MODÈLES DE COMMUNICATION	MODÈS DE CONSOMMATION ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS	CONCURRENCE ET RÉGULATION DANS LE SECTEUR POSTAL	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	DYNAMIQUE DE L'INNOVATION	INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	GESTION DES DONNÉES ET INFRASTRUCTURES	UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION	MODIFICATION DES SYSTÈMES DE FORMATION (AVANCÉS)	FRACTURE SOCIALE	CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DISTORSIONS ÉCOLOGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL
Forte culture numérique	Consommation principalement ostensible, faible protection des consommateurs	Concurrence forte (nouveaux acteurs en tête), réglementation hésitante	Nouvelle dynamique de croissance (croissance moyenne de l'UE supérieure à 3%)	Changement incrémental, acceptation progressive	Infrastructures en difficulté en raison du sous-investissement	Monde hyperconnecté, Internet du Tout	Monde du travail hybride, variations/différenciations croissantes	Faible accès, structures principalement traditionnelles	Augmentation de la fracture sociale et des tensions sociétales	Forte augmentation de la température, détérioration rapide des conditions climatiques	Maintien du statu quo (ajustement progressif)
Fragmentation numérique, utilisation hybride	Consommation principalement responsable, protection élevée du consommateur	Concurrence forte (nouveaux acteurs comme challengers), forte volonté politique de réguler	Poursuite de la croissance (croissance moyenne de l'UE comprise entre 2% et 2,5%)	Changement brutal, ouverture technologique forcée	Projets phares tandis que d'autres infrastructures sont en difficulté	Systèmes majoritairement fermés (Splinternet)	Prévalence du « New Work », atténuant les variations/différenciations	Large accès, évolution des structures traditionnelles	Comblent le fossé, nouvelles formes de cohérence	Application de l'Accord de Paris à travers le monde; endiguement du changement climatique, forte régulation	Renouvellement et nouvelles formes de dialogue social
Fatigue numérique	Consommation principalement individualisée, peu d'intérêt pour les droits des consommateurs	Affaiblissement de la concurrence (acteurs traditionnels avec une part de niche), réglementation hésitante	Ralentissement de la croissance et stagnation en Europe	Ralentissement de la dynamique d'innovation, scepticisme technologique	Bonnes infrastructures dans les villes, mais insuffisantes dans les campagnes	Élargissement de la fracture numérique entre les pays et les régions	Prévalence du « New Work », aggravant les variations/différenciations	Large accès, nouvelles approches	Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent tolérantes	(Surprenant) Atténuation du changement climatique, réglementation moins stricte	Détérioration du dialogue social
	Principalement axé sur les services, grand intérêt pour les droits des consommateurs	Diminution de la concurrence (retrait de nouveaux acteurs), réglementation élevée	Détérioration des conditions-cadres économiques, nouveaux indicateurs économiques		Boom de l'infrastructure avec des investissements considérables				Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent indifférentes		Fin du dialogue social

## SCÉNARIO GRIS : SOCIÉTÉ NORMÉE

## EN BREF

Un renouvellement du dialogue social avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de négociation dans une société qui se transforme rapidement en exploitant les technologies numériques pour gérer les changements technologiques et écologiques perturbateurs.

MODÈLES DE COMMUNICATION	MODÈS DE CONSOMMATION ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS	CONCURRENCE ET RÉGULATION DANS LE SECTEUR POSTAL	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	DYNAMIQUE DE L'INNOVATION	INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	GESTION DES DONNÉES ET INFRASTRUCTURES	UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION	MODIFICATION DES SYSTÈMES DE FORMATION (AVANÇÉS)	FRACTURE SOCIALE	CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DISTORSIONS ÉCOLOGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL
Fortes cultures numériques	Consommation principalement ostensible, faible protection des consommateurs	Concurrence forte (nouveaux acteurs en tête), réglementation hésitante	Nouvelle dynamique de croissance (croissance moyenne de l'UE supérieure à 3%)	Changement incrémental, acceptation progressive	Infrastructures en difficulté en raison du sous-investissement	Monde hyperconnecté, Internet du Tout	Monde du travail hybride, variations/différenciations croissantes	Faible accès, structures principalement traditionnelles	Augmentation de la fracture sociale et des tensions sociétales	Fortes augmentations de la température, détérioration rapide des conditions climatiques	Maintien du statu quo (ajustement progressif)
Fragmentation numérique, utilisation hybride	Consommation principalement responsable, protection élevée du consommateur	Concurrence forte (nouveaux acteurs comme challengers), forte volonté politique de réguler	Poursuite de la croissance (croissance moyenne de l'UE comprise entre 2% et 2,5%)	Changement brutal, ouverture technologique forcée	Projets phares tandis que d'autres infrastructures sont en difficulté	Systèmes majoritairement fermés (Splinternet)	Prévalence du «New Work», atténuant les variations/différenciations	Large accès, évolution des structures traditionnelles	Comblent le fossé, nouvelles formes de cohérence	Application de l'Accord de Paris à travers le monde: engagement du changement climatique, forte régulation	Renouvellement et nouvelles formes de dialogue social
Fatigue numérique	Consommation principalement individualisée, peu d'intérêt pour les droits des consommateurs	Affaiblissement de la concurrence (acteurs traditionnels avec une part de niche), réglementation hésitante	Ralentissement de la croissance et stagnation en Europe	Ralentissement de la dynamique d'innovation, scepticisme technologique	Bonnes infrastructures dans les villes, mais insuffisantes dans les campagnes	Élargissement de la fracture numérique entre les pays et les régions	Prévalence du «New Work», aggravant les variations/différenciations	Large accès, nouvelles approches	Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent tolérantes	(Surprenant) Atténuation du changement climatique, réglementation moins stricte	Détérioration du dialogue social
	Principalement axé sur les services, grand intérêt pour les droits des consommateurs	Diminution de la concurrence (retrait de nouveaux acteurs), réglementation élevée	Détérioration des conditions-cadres économiques, nouveaux indicateurs économiques		Boom de l'infrastructure avec des investissements considérables				Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent indifférentes		Fin du dialogue social

## CONTEXTE SOCIÉTAL

Au cours de la dernière décennie, la rapide transformation numérique de l'économie et de la société a entraîné des modifications dans les modèles traditionnels de travail et de vie en Europe. Entre la politique, les entreprises et les employés qui luttent pour s'adapter à un environnement en constante évolution, les défis sociaux et les tensions se multiplient. Cette situation a été exacerbée par les effets de plus en plus apparents et coûteux liés aux changements climatiques. Il était devenu clair que de nouvelles approches telles que les taxes sur le carbone et une volonté de changement étaient nécessaires à tous les niveaux de la société pour trouver des solutions aux nombreux défis mondiaux et locaux. Les gouvernements ont ainsi adhéré au big data et à l'e-gouvernement et ont largement adopté une approche de gestion par algorithme pour l'administration publique et la réglementation. De puissants systèmes d'apprentissage automatique ont été mis en place; ils intègrent les résultats empiriques de la psychologie et des sciences du comportement à l'élaboration et à l'application des politiques. Les gouvernements suivent une logique descendante stricte de mise en œuvre de solutions visant à accroître les pratiques durables dans les affaires et la vie quotidienne. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur l'aspect humain du changement technologique entre les pôles des besoins économiques, sociétaux et individuels. Un glissement vers des valeurs plus communautaires plutôt que vers l'individualité prononcée des décennies précédentes s'est ainsi opéré.

Les données jouent un rôle crucial dans tous les aspects de la vie quotidienne. Dans le cadre d'un changement drastique, ces données ont été définies comme un bien public. Elles sont collectées et stockées dans des banques de données administrées par l'État qui assurent une transparence quasi-totale. Oscillant entre surveillance et transparence, les gouvernements établissent un lien entre la transparence des données et la réglementation et programmes d'incitation afin de s'attaquer efficacement à la tragédie des

biens communs. Afin que les individus prennent des décisions qui leur sont profitables tout en bénéficiant à la société, de fortes incitations financières doivent venir les y encourager. Ces incitations comprennent des avantages fiscaux ou des pénalités sur de nombreuses activités, allant de la consommation dans le cadre d'un budget carbone strict au choix d'un programme d'études ou d'un domaine de travail. S'appuyant sur les modèles de transparence fiscale de la Norvège et de la Suède - mais aussi sur le projet de scoring social en Chine -, les revenus individuels et les empreintes écologiques sont maintenant mis à jour en temps réel et rendus publics. L'inégalité des revenus a été réduite. Dans une économie en constante évolution, les compétences actuelles sont devenues plus pertinentes pour le revenu d'une personne que son parcours scolaire. Dans le même temps, l'accès aux possibilités de formation a été élargi pour pratiquement tous les individus.

## CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'économie mondiale a connu une période difficile d'adaptation face à ce que certains appellent le contrecoup de la transformation numérique. Les inadéquations du marché du travail créées par l'évolution technologique et l'automatisation ont entraîné un ralentissement de la demande, une croissance médiocre et une moindre résistance aux chocs. Alors que la situation économique et les perspectives d'avenir devenaient de plus en plus sombres, les gouvernements sont intervenus dans un effort concerté avec des programmes de soutien et une réglementation décisive visant à remodeler la structure du système économique. Les mesures réglementaires ont visé à promouvoir des modèles d'entreprise et des emplois durables, à internaliser les effets externes et à prévenir les concentrations socialement et économiquement malsaines de pouvoir économique. Au cœur de ces réformes se trouvent l'égalité d'accès aux données et une transparence accrue, tout en essayant de protéger adéquatement la création d'une propriété intellectuelle socialement favorable et les données personnelles sensibles. Les entreprises doivent rendre compte d'un certain nombre d'indicateurs mesurant leur responsabilité sociale, en particulier leur impact environnemental et climatique.

Les modèles dynamiques de tarification, liés aux taxes sur le carbone, sont très répandus. Cela a considérablement accru le niveau de transparence sur les impacts des activités d'une entreprise tout au long de sa chaîne de valeur et d'approvisionnement. L'évolution technologique et la mise en œuvre rapides des nouvelles technologies mettent les entreprises au défi de trouver un équilibre entre l'investissement dans l'automatisation et le potentiel humain de la main-d'œuvre. Trouver des employés qualifiés est un défi constant dans cette économie du changement. Avec l'augmentation de la disponibilité des données, l'internalisation des externalités est devenue possible et a été largement mise en œuvre. Cela a entraîné une modification des prix des biens et des services mais aussi des habitudes de consommation. L'accès général aux données pour tous les acteurs économiques a permis d'égaliser les chances entre les grands et les petits acteurs. Le problème de la concentration du pouvoir et des structures monopolistiques qui s'étaient développées dans de nombreux secteurs à croissance rapide est beaucoup moins prononcé et de nouvelles formes de services et de modèles commerciaux sont apparus. Le renouvellement de la concurrence a également entraîné une recrudescence de l'innovation.

## LE SECTEUR POSTAL

Le secteur postal s'est radicalement transformé en raison de l'évolution des modes de communication et de consommation, mais aussi de la réglementation. Les services postaux traditionnels ont connu une forte réorientation vers les colis et le portefeuille de services s'est considérablement élargi avec des offres de données intelligentes et les services administratifs en ligne.

Comme toutes les entreprises, les sociétés du secteur postal ont l'obligation réglementaire stricte de minimiser l'impact environnemental de leurs processus. Cela a nécessité d'importants investissements pour améliorer l'efficacité et instaurer des processus neutres en carbone. Les flottes sont devenues complètement électriques. De nouveaux services de livraison innovants ont été mis en place et les opérateurs postaux sont des experts en matière d'emballages biodégradables. Ils ont également mis à profit leur expertise pour permettre à d'autres entreprises de réduire leur empreinte carbone grâce à des solutions

logistiques performantes et efficaces, à l'impression 3D de produits à proximité du lieu d'utilisation ou tout simplement en offrant leur savoir-faire via des services de conseil. Dans de nombreux pays, les opérateurs postaux ont également été choisis pour suivre les dépenses en carbone des entreprises et des consommateurs, car nombre des données nécessaires sont collectées au cours des processus logistiques dans des environnements intelligents. S'appuyant sur le rôle social du secteur postal, les décideurs ont redéfini les réseaux postaux en tant que plateformes pour la fourniture de services socialement pertinents sur la base d'une définition élargie de la prestation du service universel. Cela a fortement réduit les activités des nouveaux acteurs, car dans un environnement réglementaire modifié, nombre de ces services ont tendance à être des monopoles naturels. Le marché s'est consolidé. Les intérêts et les besoins nationaux étant différents, le portefeuille de services offerts par les opérateurs postaux à travers l'Europe s'est encore plus différencié qu'il y a une décennie. De nombreux opérateurs postaux proposent aujourd'hui une gamme de services de proximité et les services financiers destinés aux groupes vulnérables de la population ont repris de l'importance. Dans l'ensemble, la qualité de service entre les services standard et les services haut de gamme n'est pas très différente.

### EMPLOI DANS LE SECTEUR POSTAL

L'automatisation généralisée des tâches a eu un impact sur la majorité des emplois dans le secteur postal, mais de nouvelles tâches plus exigeantes et complexes sont apparues. L'essor du transport autonome sur de longues distances a réduit la demande de chauffeurs et le travail très dur physiquement est effectué - ou du moins soutenu - par des machines. Par exemple, les livreurs de colis sont généralement aidés par des exosquelettes légers. Dans l'ensemble, l'automatisation et la réduction des volumes de courrier ont entraîné une baisse quantitative de l'emploi dans le secteur postal, bien que de nouveaux emplois plus qualitatifs ont également été créés à la suite des nouveaux services offerts par les opérateurs postaux. Dans la mesure du possible, les entreprises tentent de pourvoir ces nouveaux postes en interne par la formation et une mobilité interne. Les initiatives de requalification et d'amélioration des compétences sont bien établies dans le secteur postal, ainsi que dans l'ensemble de l'économie. L'évolution rapide des exigences en matière de compétences et de qualifications a entraîné d'importantes frictions sur le marché du travail. Les approches traditionnelles en matière de formation et d'éducation ont été dépassées par la nécessité de combler un déficit de compétences qui s'aggravait rapidement. Tant les employeurs que les salariés souhaitent s'adapter au développement dynamique des compétences et de nouvelles formes de formation sont apparues. Grâce à l'automatisation, les heures de travail ont été réduites. Le temps partiel est la nouvelle norme. Paradoxalement, l'augmentation de la productivité et les profils de tâches plus complexes pour les travailleurs qualifiés se sont également traduits par une rémunération plus élevée. Il existe moins de contrats et de situations de travail précaires. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'est amélioré en moyenne, bien que beaucoup utilisent leur temps libre supplémentaire à des fins éducatives et de formation continue. La gestion par algorithme a augmenté l'efficacité et la transparence. Toutefois, on note une diminution notable de la flexibilité des processus et l'adaptation de l'infrastructure technique est devenue encore plus difficile, puisque les niveaux d'investissement et de complexité ont considérablement augmenté.

### DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social a joué un rôle clé dans la négociation de nouvelles normes adaptées à un monde du travail radicalement différent. Il s'agit aussi d'un moyen de concilier l'efficacité et l'efficacé et de recentrer la discussion sur le côté humain de l'équation technologie-entreprise. La transparence technologique accroît la pression sur l'individu, la question de l'intelligence artificielle éthique accompagne en permanence le dialogue social. Les processus de dialogue social ont évolué avec l'utilisation généralisée de nouvelles possibilités numériques. Les plateformes basées sur l'IA sont devenues un outil utilisé pour de nouvelles formes d'organisation du travail et de négociation collective revitalisant le dialogue social à une époque où les frontières classiques de l'organisation du travail sont devenues très souples. Le dialogue social ne prend pas seulement la forme de réunions physiques, il se tient aussi de manière virtuelle. Soutenu par les outils d'apprentissage numériques, il bénéficie d'impulsions surprenantes et un niveau plus élevé d'interaction entre les partenaires sociaux se met en place. La forte présence de la technologie a modifié

les sujets en cours de négociation. L'omniprésence de la collecte de données dans la société a entraîné un changement dans la perception de la protection des données, de sorte que la vie privée ne joue qu'un rôle mineur. La relation entre les travailleurs humains et les processus automatisés est un thème central, de même que le développement continu de solutions pour l'apprentissage tout au long de la vie. Un autre sujet important est la gestion de la santé et du stress dans une culture de travail à haut rendement. La négociation collective se concentre davantage sur l'aspect humain du travail et la redéfinition du sens du travail à une époque où le potentiel d'automatisation semble de plus en plus important.

### L'OBLIGATION DE SERVICE UNIVERSEL DANS CE SCÉNARIO

La définition de l'obligation de service universel a été radicalement élargie, mais il existe toujours une forte différence entre les pays européens en ce qui concerne l'étendue réelle des services contenus dans cette obligation. Les décideurs ont redéfini les réseaux postaux en tant que plates-formes pour la prestation de services socialement pertinents allant de la prestation de services à la collecte et à l'analyse de données en passant par les services de proximité.













#### Niveau OSU



## SCÉNARIO ROSE: «SOCIÉTÉ CHAMBRE D'ÉCHO»

### EN BREF

La fin du dialogue social traditionnel entre les syndicats et les employeurs du secteur postal dans une société et une économie de niche hautement numérisées et individualisées, dans lesquelles de nouveaux acteurs du secteur postal donnent le ton.

MODÈLES DE COMMUNICATION	MODÈS DE CONSOMMATION ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS	CONCURRENCE ET RÉGULATION DANS LE SECTEUR POSTAL	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	DYNAMIQUE DE L'INNOVATION	INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	GESTION DES DONNÉES ET INFRASTRUCTURES	UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION	MODIFICATION DES SYSTÈMES DE FORMATION (AVANCÉS)	FRACTURE SOCIALE	CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DISTORSIONS ÉCOLOGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL
											
Fort culture numérique	Consommation principalement ostensible, faible protection des consommateurs	Concurrence forte (nouveaux acteurs en tête), réglementation hésitante	Nouvelle dynamique de croissance (croissance moyenne de l'UE supérieure à 3 %)	Changement incrémental, acceptation progressive	Infrastructures en difficulté en raison du sous-investissement	Monde hyperconnecté, Internet du Tout	Monde du travail hybride, variations/différenciations croissantes	Faible accès, structures principalement traditionnelles	Augmentation de la fracture sociale et des tensions sociétales	Fort augmentation de la température, détérioration rapide des conditions climatiques	Maintien du statu quo (ajustement progressif)
Fragmentation numérique, utilisation hybride	Consommation principalement responsable, protection élevée du consommateur	Concurrence forte (nouveaux acteurs comme challengers), forte volonté politique de réguler	Poursuite de la croissance (croissance moyenne de l'UE comprise entre 2 % et 2,5 %)	Changement brutal, ouverture technologique forcée	Projets phares tandis que d'autres infrastructures sont en difficulté	Systèmes majoritairement fermés (Splinternet)	Prévalence du « New Work », atténuant les variations/différenciations	Large accès, évolution des structures traditionnelles	Comblent le fossé, nouvelles formes de cohérence	Application de l'Accord de Paris à travers le monde: endiguement du changement climatique, forte régulation	Renouvellement et nouvelles formes de dialogue social
Fatigue numérique	Consommation principalement individualisée, peu d'intérêt pour les droits des consommateurs	Affaiblissement de la concurrence (acteurs traditionnels avec une part de niche), réglementation hésitante	Ralentissement de la croissance et stagnation en Europe	Ralentissement de la dynamique d'innovation, scepticisme technologique	Bonnes infrastructures dans les villes, mais insuffisantes dans les campagnes	Élargissement de la fracture numérique entre les pays et les régions	Prévalence du « New Work », aggravant les variations/différenciations	Large accès, nouvelles approches	Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent tolérantes	(Surprenant) Atténuation du changement climatique, réglementation moins stricte	Détérioration du dialogue social
	Principalement axé sur les services, grand intérêt pour les droits des consommateurs	Diminution de la concurrence (retrait de nouveaux acteurs), réglementation élevée	Détérioration des conditions-cadres économiques, nouveaux indicateurs économiques		Boom de l'infrastructure avec des investissements considérables				Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent indifférentes		Fin du dialogue social

### CONTEXTE SOCIÉTAL

Les sociétés européennes se caractérisent principalement par des changements technologiques rapides. Cela implique une grande capacité d'adaptation de la population aux nouvelles technologies. Le désir d'essayer de nouvelles technologies numériques et de les intégrer dans la vie quotidienne est assez répandu parmi la population. Inversement, cela alimente les efforts des entreprises de technologie pour mettre rapidement sur le marché de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Comme la technologie modifie également la façon dont les gens interagissent entre eux, les changements technologiques rapides ont redéfini l'organisation sociale. Alors que les organisations de masse traditionnelles perdent de l'importance, l'individualisation est en hausse et, par conséquent, la polarisation et l'isolement social sont fragmentés.

Il n'y a pratiquement pas de mélange des milieux. La dissolution en cours des milieux classiques et des organisations de masse entraîne également une lassitude générale à l'égard des institutions étatiques. Les attitudes cyniques à l'égard de la politique actuelle sont aussi répandues qu'une réticence manifeste à s'engager politiquement. Cela a conduit à une société de consommation où les gens essaient à la fois de trouver des distractions dans la consommation excessive et de trouver des identités dans des niches. Cela se reflète également dans les modèles de communication: les individus communiquent principalement dans les chambres d'écho des médias sociaux, ce qui a pour effet de reproduire et de consolider les opinions existantes. Ainsi, la polarisation de la société dans son ensemble augmente. Les populistes et les manifestants non organisés sont nombreux, ce qui mène à une politique plus volatile. Au lieu d'arguments

et d'opinions, les débats politiques sont dominés par des questions secondaires, des provocations et des scandales. La société dans son ensemble n'est pas en mesure de trouver une réponse à des questions importantes comme le changement climatique, ce qui explique pourquoi le réchauffement climatique n'est pas contenu. Il s'agit davantage d'une confusion d'individus coincés dans des crises identitaires multiples, à la recherche désespérée de modèles identitaires cohérents. Une consommation excessive laisse de côté les questions de protection de l'environnement. La politique promet des améliorations après chaque catastrophe environnementale mais elles restent généralement lettre morte alors que chacun reprend rapidement ses activités quotidiennes. Ainsi, à mesure que le réchauffement de la planète progresse, la vulnérabilité des infrastructures essentielles et les phénomènes météorologiques extrêmes dus aux changements climatiques s'amplifient. L'expansion continue des infrastructures numériques y contribue également. La prise de conscience des risques par la population n'augmente pas aussi rapidement que les températures moyennes mondiales et le niveau de la mer.

## CONTEXTE ÉCONOMIQUE

La croissance de ces dernières années a été très inégalement répartie, non seulement entre les entreprises, mais aussi entre les industries et les régions. Il existe des écarts considérables entre les « gagnants » et les « perdants » de la transition. Une réglementation hésitante a contribué à l'émergence de nouveaux acteurs sur les marchés. En conséquence, le nombre de concurrents a fortement augmenté avec des distorsions de concurrence importantes au détriment des opérateurs historiques. Des oligopoles sont apparus. La devise des nouvelles forces du marché est « agir d'abord, puis demander si c'est d'accord ». Certains observateurs se plaignent d'un nivellement vers le bas.

Bien que les possibilités de mise en réseau par l'expansion des infrastructures numériques soient plus fortes que jamais, les clients se retirent de plus en plus dans la sphère privée. Dans le même temps, l'intérêt des clients pour la protection de la vie privée est faible et les infrastructures numériques offrent une porte d'entrée pour communiquer avec des personnes aux vues similaires.

Un bon accès à l'infrastructure numérique est devenu vital pour de nombreuses entreprises, notamment parce que l'Internet des Objets se développe progressivement. Cela soulève également la question d'appartenance et de propriété des données. La réglementation prudente est un avantage pour les entreprises capables de collecter et d'analyser des données à grande échelle. Etant donné que la numérisation a progressé de manière très inégale, le contraste urbain-rural s'est accentué dans de nombreux pays européens. Les régions dont les infrastructures numériques sont médiocres continuent d'être économiquement appauvries année après année. Par conséquent, les investissements futurs vont également là où il existe déjà une bonne infrastructure. Cela crée un marché de niche qui peut être comblé par des acteurs du marché qui ne sont pas en mesure de rivaliser avec les maîtres incontestés dans les régions économiquement fortes.

## LE SECTEUR POSTAL

Compte tenu de la concurrence accrue dans le secteur postal et des changements sociétaux, les prestataires de commerce électronique se sont renforcés et les opérateurs postaux historiques, qui remplissent une fonction sociale plus forte dans les régions structurellement faibles, se sont affaiblis. Les flottes de véhicules autonomes et électriques sont courantes, bien que le degré de numérisation entre les entreprises postales respectives soit encore très différent. Dans les zones rurales en particulier, où l'ancien réseau 5G fragile est encore très répandu, on utilise souvent des véhicules de livraison contrôlés manuellement. La communication analogique est l'exception, la communication numérique la norme. Le courrier est réduit au minimum, tout comme les bureaux de poste.

En raison du déclin des communications analogiques et des décisions politiques, les obligations de SU sont limitées au minimum avec un seul fournisseur de service universel par pays, ce qui constitue généralement une perte pour la société. Les entreprises « uniquement postales » sont confrontées à un avenir incertain. Dans la plupart des pays européens, les petites quantités restantes de lettres sont livrées

au maximum une fois par semaine. La plupart des services peuvent désormais être fournis en ligne. De nouvelles interfaces, par exemple avec les écosystèmes infrastructurels ou les administrations publiques, ont vu le jour. Par exemple, les entreprises postales et logistiques sont impliquées dans la planification de nouveaux quartiers afin d'assurer une livraison optimale du dernier kilomètre. Le degré d'automatisation est assez élevé, tout comme la diffusion de la technologie. Il est toutefois devenu évident que partout où l'automatisation est nécessaire, de nouvelles compétences humaines sont à nouveau requises. Cependant, ces compétences sont de plus en plus complexes.

Dans l'ensemble, il existe une volonté d'essayer et d'apprendre de ses erreurs, et d'intégrer très rapidement les nouvelles technologies dans les affaires quotidiennes. Mais les modèles économiques des entreprises postales sont de plus en plus menacés par le changement climatique, comme la perturbation des chaînes d'approvisionnement due à des conditions météorologiques extrêmes ou la vulnérabilité des infrastructures intelligentes.

### EMPLOI DANS LE SECTEUR POSTAL

Parallèlement à l'évolution de l'économie et de la société, le monde du travail subit une transformation radicale. Les principes de travail agile dans les centres de gestion, d'administration et d'innovation sont à la hausse, de même que la flexibilité. Alors que les employés les plus qualifiés bénéficient de plus de liberté dans l'organisation de leurs journées de travail, le nombre d'employés à durée déterminée dans les secteurs à bas salaires a fortement augmenté. Ici aussi, la concurrence pour les emplois encore existants s'est fortement accrue, le contrôle numérique de la « performance au travail » et les contrats « zéro-heure » sont très répandus. Le nombre de chômeurs de longue durée reste à un niveau constamment élevé. La diminution de la solidarité et l'individualisation de la société se reflètent également parmi les employés du secteur postal où la volonté de s'organiser ou de payer pour des partis ou des syndicats a considérablement diminué. La représentation temporaire, fluide et virtuellement organisée des intérêts par des groupes d'employés locaux auto-organisés domine le paysage. Les conditions sur le lieu de travail ne sont pas déterminées par les normes sociales négociées entre partenaires sociaux, mais uniquement par la culture du travail dans l'entreprise concernée.

La forte automatisation et les évolutions économiques rapides exigent une formation continue intensive. La multiplication des possibilités de micro-learning numérique facilement accessibles et d'un bon rapport coût-efficacité y contribue. L'employabilité tout au long de la vie devient un nouveau paradigme dans le monde du travail. La complexité des emplois et la pression exercée sur la formation continue se font de plus en plus ressentir pour les employés du secteur postal. Par conséquent, les programmes de santé et d'équilibre professionnel-privé sont devenus primordiaux dans le contexte du travail. La collaboration homme-machine et le travail sur le cloud sont devenus courants dans le secteur postal, de même que l'intégration de l'intelligence artificielle et de la robotique dans presque tous les emplois. Les zones totalement autonomes, par exemple dans les centres logistiques, ont également fortement augmenté.

### DIALOGUE SOCIAL

La communication en chambres d'écho a également laissé des traces profondes dans le dialogue social. Souvent, il ne s'agit plus d'un véritable dialogue et de débats mais seulement d'expression d'émotions et de son propre point de vue sans répondre aux arguments de l'autre partie.

La numérisation et la création de niche ont conduit à remplacer un dialogue social géré de manière centralisée par une logique décentralisée. Le dialogue social n'a lieu qu'au niveau de l'entreprise. Au lieu de la négociation collective, des plateformes de micro-négociation et de nouveaux canaux non contraignants pour l'expression des intérêts prévalent. Cela réduit le caractère contraignant des accords et des discussions. La volonté sociale de rechercher et de trouver des solutions collectives n'existe, le cas échéant, qu'au niveau local. Cela conduit également à l'omission de la représentation « traditionnelle » et à de nouvelles formes d'expression des intérêts. Le caractère contraignant des règles négociées par les partenaires sociaux diminue sensiblement, ce qui entraîne une distorsion massive de la concurrence



et une détérioration significative des conditions de travail. «Aucune norme» est la nouvelle norme. Les acteurs du marché qui ne sont pas intéressés par des normes sociales élevées en tirent profit en termes d'avantage concurrentiel et de gains de productivité.

### L'OBLIGATION DE SERVICE UNIVERSEL DANS CE SCÉNARIO

L'obligation de service universel (OSU) est remise en question à bien des égards et réduite au minimum en ce qui concerne l'éventail des services. Elle ne s'applique qu'aux anciens opérateurs postaux publics, car les politiciens considèrent l'obligation de service universel comme un outil politique permettant de réduire les écarts entre zones urbaines et rurales. Par conséquent, les nouveaux concurrents ne sont pas considérés comme des prestataires du service universel.













#### Niveau OSU



## SCÉNARIO BLEU: «SOCIÉTÉ ADAPTABLE»

## EN BREF

Une tentative de perpétuer les formats de dialogue social existants par des ajustements progressifs dans une société et une économie qui réagissent lentement et dans lesquelles de nouvelles réalités sont progressivement intégrées.

MODÈLES DE COMMUNICATION	MODÈS DE CONSOMMATION ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS	CONCURRENCE ET RÉGULATION DANS LE SECTEUR POSTAL	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	DYNAMIQUE DE L'INNOVATION	INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	GESTION DES DONNÉES ET INFRASTRUCTURES	UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION	MODIFICATION DES SYSTÈMES DE FORMATION (AVANCÉS)	FRACTURE SOCIALE	CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DISTORSIONS ÉCOLOGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL
											
Fort culture numérique	Consommation principalement ostensible, faible protection des consommateurs	Concurrence forte (nouveaux acteurs en tête), réglementation hésitante	Nouvelle dynamique de croissance (croissance moyenne de l'UE supérieure à 3 %)	Changement incrémental, acceptation progressive	Infrastructures en difficulté en raison du sous-investissement	Monde hyperconnecté, Internet du Tout	Monde du travail hybride, variations/différenciations croissantes	Faible accès, structures principalement traditionnelles	Augmentation de la fracture sociale et des tensions sociétales	Fort augmentation de la température, détérioration rapide des conditions climatiques	Maintien du statu quo (ajustement progressif)
Fragmentation numérique, utilisation hybride	Consommation principalement responsable, protection élevée du consommateur	Concurrence forte (nouveaux acteurs comme challengers), forte volonté politique de réguler	Poursuite de la croissance (croissance moyenne de l'UE comprise entre 2 % et 2,5 %)	Changement brutal, ouverture technologique forcée	Projets phares tandis que d'autres infrastructures sont en difficulté	Systèmes majoritairement fermés (Splinternet)	Prévalence du « New Work », atténuant les variations/différenciations	Large accès, évolution des structures traditionnelles	Comblent le fossé, nouvelles formes de cohérence	Application de l'Accord de Paris à travers le monde : endiguement du changement climatique, forte régulation	Renouvellement et nouvelles formes de dialogue social
Fatigue numérique	Consommation principalement individualisée, peu d'intérêt pour les droits des consommateurs	Affaiblissement de la concurrence (acteurs traditionnels avec une part de niche), réglementation hésitante	Ralentissement de la croissance et stagnation en Europe	Ralentissement de la dynamique d'innovation, scepticisme technologique	Bonnes infrastructures dans les villes, mais insuffisantes dans les campagnes	Élargissement de la fracture numérique entre les pays et les régions	Prévalence du « New Work », aggravant les variations/différenciations	Large accès, nouvelles approches	Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent tolérantes	(Surprenant) Atténuation du changement climatique, réglementation moins stricte	Détérioration du dialogue social
	Principalement axé sur les services, grand intérêt pour les droits des consommateurs	Diminution de la concurrence (retrait de nouveaux acteurs), réglementation élevée	Détérioration des conditions-cadres économiques, nouveaux indicateurs économiques		Boom de l'infrastructure avec des investissements considérables				Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent indifférentes		Fin du dialogue social

## CONTEXTE SOCIÉTAL

Compte tenu du développement économique qu'elles connaissent dans le sillage d'une reprise mondiale, les sociétés européennes semblent se trouver dans une situation confortable. Cependant, certains se plaignent du manque d'innovation par rapport à d'autres grandes régions du monde. Les bonnes conditions économiques et des taux d'approbation relativement élevés des gouvernements européens ont contribué à repousser avec succès les tendances populistes et protectionnistes. Mais dans une société fortement individualisée et consumériste, l'aspiration à une nouvelle cohérence sociale reste un défi. Le degré élevé d'individualisation se reflète également dans les différentes habitudes d'utilisation des médias. Si, dans les zones urbaines, les modes de vie numériques sont très répandus, il y a aussi bon nombre de personnes qui ne sont pas connectées à l'infrastructure numérique ou qui ont délibérément choisi un mode de vie non numérique pour des raisons de santé ou de protection de la vie privée. Grâce aux percées des sciences de la vie, la santé est devenue un enjeu social central.

La bonne situation économique aide à dissimuler les conflits sociaux existants et à ne pas les laisser remonter à la surface. Malgré des inégalités croissantes, aucun conflit social majeur n'apparaît dans la vie quotidienne. Mais la situation climatique, qui ne cesse de s'aggraver, commence lentement à changer la donne. En particulier, les jeunes (Génération Alpha) commencent à se souvenir des manifestations « Fridays for Future » d'il y a une décennie qui n'avaient pas conduit à un véritable changement politique à l'époque. Mais les politiques d'adaptation lente restent le modèle prédominant. Si cela est fructueux dans certains domaines; face au changement climatique et à la consommation effrénée des ressources, cela s'avère de plus en plus dysfonctionnel.

La croissance atteint ses limites écologiques. Le revers de la médaille d'une forte croissance économique et de la consommation est une aggravation du changement climatique et une détérioration significative de la qualité de vie dans de nombreux endroits. De plus, les coûts de réparation des infrastructures endommagées sont toujours plus élevés. Les questions d'environnement et de développement durable prennent de plus en plus d'importance. Toutefois, la dépendance à l'égard des combustibles fossiles est encore relativement élevée et les modes de vie consuméristes et consommateurs en ressources de la plupart des gens sont un thème récurrent dans les débats publics et politiques.

## CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'économie mondiale est en plein essor, alimentée par un nouveau cycle de croissance fondé sur des percées dans les sciences de la vie et des énergies, des investissements élevés dans les infrastructures et une forte consommation. Dans ce cadre économique, la concurrence a longtemps été faussée par les oligopoles qui s'étaient formés à la suite de percées dans les sciences de la vie et des énergies. La politique européenne a commencé à osciller entre endiguement réglementaire des oligopoles et stimulation simultanée de nouveaux potentiels économiques. Cependant, il s'avère souvent que les politiciens ont du mal à saisir pleinement les modèles économiques des nouveaux arrivants sur le marché. Cela entraîne parfois des retards et des écarts entre la volonté réelle de réglementer et les résultats effectifs de la législation réglementaire. Par conséquent, les appels en faveur d'un régulateur indépendant du pouvoir sont de plus en plus fréquents.

Les écosystèmes commerciaux évoluent également. Il en va de même pour la concurrence due à l'arrivée de nouveaux acteurs qui entrent sur les marchés par le biais de nouvelles interfaces. Par exemple, les sociétés d'hébergement du cloud qui ont mis en réseau des chaînes d'approvisionnement mondiales et des voitures autonomes ont commencé à construire leurs propres réseaux physiques de livraison. De cette façon, les marchés évoluent - ainsi que les «évitements» de la régulation. Mais cela se fait en douceur et généralement seulement lorsque des distorsions du marché sont apparues en faveur de nouveaux acteurs innovants. Les acteurs qui ne sont pas encore couverts par la régulation ont la possibilité de gagner de l'influence et de générer des profits élevés en peu de temps. Cela force parfois les acteurs établis à fusionner. Ainsi, l'adaptation progressive crée une image déformée d'un «business as usual» perpétuel. La pression concurrentielle accrue oblige les entreprises établies à se réorganiser.

## LE SECTEUR POSTAL

La différenciation du monde du travail sans cesse en mutation progresse entre les pôles agile vs. traditionnel, global vs. national/local et hautement numérique vs. analogique. Les effectifs du secteur postal sont de plus en plus fragmentés et polarisés, notamment en raison de l'automatisation. Alors que les personnes instruites ont réalisé des gains de revenu importants, les salaires réels des personnes peu qualifiées ont de facto stagné ou baissé. Le travail lui-même a également changé : alors que les personnes les mieux qualifiées peuvent choisir l'endroit où elles veulent travailler tout en étant reliées au cloud de l'entreprise, cette forme de flexibilité en matière de localisation est largement refusée aux travailleurs peu qualifiés. La volonté de s'organiser au sein des syndicats s'accroît, en particulier parmi les personnes peu qualifiées.

Avec l'évolution du monde du travail et de la concurrence, la demande de nouvelles compétences de plus en plus complexes se fait également sentir. Dans ce contexte, l'éducation et la formation jouent un rôle essentiel alors que l'employabilité tout au long de la vie devient de plus en plus importante. L'adaptation progressive des systèmes éducatifs aux nouvelles réalités de l'apprentissage tout au long de la vie conduit à un accès plus large d'une grande partie de la population à la formation. Entre ceux qui réussissent à s'adapter à l'acquisition dynamique des compétences et ceux qui n'y parviennent pas, l'écart se creuse. Cependant, les infrastructures éducatives publiques ne s'adaptent pas aussi rapidement que la demande de nouvelles compétences. C'est pourquoi les entreprises postales créent leurs propres écoles de formation continue. Les contrastes de plus en plus marqués entre les zones urbaines et rurales sont également évidents dans le monde du travail. Non seulement les emplois basés sur le savoir au sein des entreprises postales sont de plus en plus concentrés dans les villes, mais des profils d'emploi très différents (par exemple, directeur de services communautaires) sont également demandés dans les campagnes.

## DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social se caractérise par une tentative globale d'intégrer successivement de nouveaux acteurs du marché dans les formats déjà existants du dialogue social afin de maintenir une sorte de «business as usual». Cependant, en réalité, cela signifie que le marché et le statu quo évoluent avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Le modèle prédominant consistant à «agir comme avant jusqu'à ce que cela ne soit plus possible» s'applique également au dialogue social. Ainsi, on essaie d'intégrer lentement mais progressivement de nouveaux acteurs dans les formats existants. Mais des distorsions et des contradictions persistent, car ni les nouveaux écosystèmes complexes du secteur postal ni les nouveaux acteurs ne s'intègrent complètement dans ces formats. Ainsi, des dysfonctionnements apparaissent.

Afin de maîtriser cette complexité croissante et de trouver des solutions spécifiques à l'industrie, les conventions collectives sectorielles sont devenues plus importantes que jamais. Outre l'intégration de nouveaux acteurs forts dans le dialogue social et la répartition des gains de croissance, la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie sont devenus des thèmes importants pour les partenaires sociaux. Étant donné que les services de proximité sont considérés comme un outil politique pour atténuer les écarts sociaux et urbains-ruraux, les discussions sur la conception des services de proximité se sont intensifiées.

## L'OBLIGATION DE SERVICE UNIVERSEL DANS CE SCÉNARIO

La définition de l'obligation de service universel est progressivement étendue, les services de proximité sont de plus en plus intégrés dans la définition. La fourniture du service universel s'applique également aux nouveaux acteurs du marché.

### Niveau OSU



## PURPLE SCENARIO : VICIOUS CYCLE SOCIETY

### EN BREF

Une détérioration lente du dialogue social dans une société marquée par des tensions et un déclin de la solidarité dans un contexte économique difficile.

MODÈLES DE COMMUNICATION	MODÈS DE CONSOMMATION ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS	CONCURRENCE ET RÉGULATION DANS LE SECTEUR POSTAL	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	DYNAMIQUE DE L'INNOVATION	INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	GESTION DES DONNÉES ET INFRASTRUCTURES	UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION	MODIFICATION DES SYSTÈMES DE FORMATION (AVANCÉS)	FRACTURE SOCIALE	CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DISTORSIONS ÉCOLOGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL
Fort culture numérique	Consommation principalement ostensible, faible protection des consommateurs	Concurrence forte (nouveaux acteurs en tête), réglementation hésitante	Nouvelle dynamique de croissance (croissance moyenne de l'UE supérieure à 3 %)	Changement incrémental, acceptation progressive	Infrastructures en difficulté en raison du sous-investissement	Monde hyperconnecté, Internet du Tout	Monde du travail hybride, variations/différenciations croissantes	Faible accès, structures principalement traditionnelles	Augmentation de la fracture sociale et des tensions sociales	Fortes augmentations de la température, détérioration rapide des conditions climatiques	Maintien du statu quo (ajustement progressif)
Fragmentation numérique, utilisation hybride	Consommation principalement responsable, protection élevée du consommateur	Concurrence forte (nouveaux acteurs comme challengers), forte volonté politique de réguler	Poursuite de la croissance (croissance moyenne de l'UE comprise entre 2 % et 2,5 %)	Changement brutal, ouverture technologique forcée	Projets phares tandis que d'autres infrastructures sont en difficulté	Systèmes majoritairement fermés (Splinternet)	Prévalence du «New Work», atténuant les variations/différenciations	Large accès, évolution des structures traditionnelles	Comblent le fossé, nouvelles formes de cohérence	Application de l'Accord de Paris à travers le monde: engagement du changement climatique, forte régulation	Renouvellement et nouvelles formes de dialogue social
Fatigue numérique	Consommation principalement individualisée, peu d'intérêt pour les droits des consommateurs	Affaiblissement de la concurrence (acteurs traditionnels avec une part de niche), réglementation hésitante	Ralentissement de la croissance et stagnation en Europe	Ralentissement de la dynamique d'innovation, scepticisme technologique	Bonnes infrastructures dans les villes, mais insuffisantes dans les campagnes	Élargissement de la fracture numérique entre les pays et les régions	Prévalence du «New Work», aggravant les variations/différenciations	Large accès, nouvelles approches	Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent tolérantes	(Surprenant) Atténuation du changement climatique, réglementation moins stricte	Détérioration du dialogue social
	Principalement axé sur les services, grand intérêt pour les droits des consommateurs	Diminution de la concurrence (retrait de nouveaux acteurs), réglementation élevée	Détérioration des conditions-cadres économiques, nouveaux indicateurs économiques		Boom de l'infrastructure avec des investissements considérables				Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent indifférentes		Fin du dialogue social

### CONTEXTE SOCIÉTAL

Suite aux tendances protectionnistes croissantes de la fin des années 2010, le monde est tombé dans une spirale de tensions et d'égoïsme national. Au niveau international, l'atmosphère est très tendue entre les différents blocs, les alliances traditionnelles se sont largement dissoutes. Le nouvel ordre mondial est un désordre. Plusieurs puissances régionales comblent le vide créé par l'absence d'un véritable pouvoir d'ordre mondial. La coopération entre les États membres de l'UE est également devenue beaucoup plus difficile.

Les tensions n'apparaissent pas seulement entre les États, elles se reflètent aussi dans les sociétés. Les conflits sociaux et identitaires augmentent et contribuent à une forte polarisation. La culture politique et le débat public sont caractérisés par l'hostilité et la provocation personnelles. Dans ce climat social houleux, les électeurs ont tendance à préférer les politiciens qui ont un programme de maintien de l'ordre. Dans presque toutes les démocraties européennes, de nombreux citoyens sont très réceptifs aux tendances autoritaires. En complément des identités nationales, les identités régionales jouent également un rôle majeur, ce qui provoque des conflits supplémentaires dans certains États. «Acheter local» est un nouveau principe directeur au sein de la société.

Le monde connaît une déconstruction des infrastructures numériques transfrontalières, les journalistes parlent de «retransformation analogique de la numérisation». Au lieu d'un Internet mondial, on crée des réseaux régionaux avec des normes différentes. Suite à plusieurs fuites de données et attaques de pirates informatiques, le scepticisme technologique de la population a fortement augmenté, la protection des données connaît un regain d'intérêt et contribue au besoin croissant de sécurité. Toutefois, la politique de maintien de l'ordre n'aide pas les gens à se sentir plus en sécurité. Au contraire, l'incertitude est constamment soulignée dans le débat public et accroît la méfiance de la population.

En raison de la forte baisse de l'activité économique mondiale, les émissions de CO2 ont considérablement diminué et l'augmentation de la température mondiale s'est ralentie. Hormis les pics d'exposition médiatique à la suite d'événements météorologiques extrêmes, le changement climatique ne joue qu'un rôle mineur dans les sociétés

## CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Les tendances protectionnistes croissantes de la fin des années 2010 et du début des années 2020 ont conduit à une situation dans laquelle la plupart des pays européens doivent faire face à une période prolongée de difficultés économiques, de taux de chômage élevés et de situations budgétaires moroses. Dans de nombreux endroits, les infrastructures sont en difficulté à cause du sous-investissement, tout comme les systèmes éducatifs et de sécurité sociale. L'un des effets de la crise actuelle est que l'économie informelle s'est considérablement développée.

Espérant que leurs pays profiteraient de barrières commerciales unilatérales, les gouvernements protectionnistes ont vite constaté que leurs économies vacillaient et que les relations internationales se détérioraient à mesure que les conflits commerciaux s'intensifiaient. Dans certains cas, cela a donné lieu à des hostilités militaires mineures. La sécurité est le thème politique dominant, suivi de près par l'économie en difficulté. Après plusieurs incidents majeurs d'ingérence malveillante de puissances étrangères dans les réseaux de données et les installations industrielles, le protectionnisme et l'isolement ont également pris le dessus sur l'Internet, maintenant appelé «Splinternet» (Internet fragmenté). Les échanges de données ont considérablement diminué, de nombreuses entreprises et gouvernements ont leurs propres réseaux de données isolés. Les consommateurs sont devenus extrêmement prudents avec leurs données et sceptiques à l'égard des modèles commerciaux numériques. Les plateformes numériques sont en déclin, les préoccupations en matière de protection de la vie privée sont devenues un facteur économique important. Les «gagnants» de ce développement sont souvent des entreprises locales qui jouissent d'un haut niveau de confiance.

Dans ce contexte économique difficile, la capacité d'innovation des entreprises s'est considérablement réduite, notamment parce qu'il n'existe pratiquement aucun marché pour les innovations. Au lieu de cela, on tente souvent de maintenir ou d'élargir les modèles d'affaires existants. Les dépenses en matière de recherche et de développement du secteur public ont également fortement diminué.

## LE SECTEUR POSTAL

En raison de l'accent mis sur la sécurité, la concurrence dans le secteur postal a considérablement diminué, de nombreux pays européens ayant choisi un acteur majeur. De manière inattendue, en raison de considérations budgétaires, ces derniers ont parfois été choisis parmi de nouveaux acteurs qui avaient sérieusement remis en cause les opérateurs traditionnels. Cela a évidemment entraîné des protestations massives de la part des anciens opérateurs publics et a également réduit la main-d'œuvre. Les garanties d'emploi sont souvent liées à des conditions difficiles telles que des salaires de départ moins élevés ou des sacrifices salariaux. Pour les entreprises postales, qui n'ont pas été sélectionnées par le gouvernement en tant que prestataires de services universels, seules les activités sur des marchés de niche moins lucratifs restent une option. Toutefois, il apparaît que lorsque de nouveaux prestataires dominent le marché, les citoyens sont très réticents à divulguer leurs données. Les anciennes entreprises publiques jouissent toujours d'un niveau de confiance des consommateurs beaucoup plus élevé.

La qualité du service et des réseaux a également diminué. Cela est dû en grande partie à une infrastructure en détérioration qui met de nombreuses entreprises postales aux prises avec des conditions de livraison difficiles. Une autre raison est la situation budgétaire difficile qui entraîne de plus en plus de fermetures de bureaux de poste. Leur fonction, même en milieu urbain, est souvent reprise par des commerces de détail qui tentent de se donner une seconde vie. Le volume du courrier est resté stable, les communications numériques étant perçues comme de moins en moins sûres. Ce qui est important est envoyé par lettre. Les facteurs sont présents dans les rues. En revanche, le commerce en ligne stagne depuis des années

et a même enregistré plusieurs baisses. Cependant, les conditions économiques obligent les entreprises postales à rechercher constamment des économies potentielles. De plus, la flotte de véhicules a été largement électrifiée pour des raisons de coûts.

## EMPLOI DANS LE SECTEUR POSTAL

La situation générale du marché du travail reflète le développement économique. Les chômeurs de longue durée ont du mal à rentrer sur le marché du travail. Comme les petites entreprises et les entreprises locales profitent de la faiblesse des grandes entreprises, les nouveaux emplois ne sont créés qu'au niveau local. Dans la recherche professionnelle, les réseaux familiaux et sociaux jouent souvent un rôle plus important que les qualifications réelles des candidats. La mobilité mondiale de la main-d'œuvre hautement qualifiée a pris fin.

La situation économique se reflète également dans le secteur postal. Avec un seul acteur majeur sur chaque marché national, les niveaux d'emploi ont baissé. Les profils des employés ont un fort ancrage local. Dans de nombreuses entreprises postales, la peur de perdre son emploi façonne l'atmosphère de travail. Il y a eu d'importantes mises à pied au cours des dernières années, qui ont également touché la direction, et en particulier ceux qui font du commerce international. Cela a conduit à une culture généralisée de sacrifice salarial volontaire lorsque sa propre entreprise est en situation précaire. Dans presque toutes les entreprises postales, la culture de travail est plus axée sur la prévention des erreurs et des risques que sur l'innovation et l'exploitation des opportunités. En raison d'un manque général d'investissement dans les nouvelles technologies d'automatisation, les activités manuelles, souvent répétitives et simples, ont repris de l'importance. La proportion d'employés à bas salaires a augmenté massivement même si les gouvernements ont essayé de prendre des contre-mesures en augmentant régulièrement le salaire minimum. Cependant, cela est souvent contourné dans la société par le développement des activités informelles. L'écart entre les employés bien rémunérés et ceux qui travaillent au salaire minimum s'est nettement creusé.

## DIALOGUE SOCIAL

Les tensions sociales sont élevées dans presque tous les pays européens. Dans ce contexte, le dialogue social a continué à se détériorer, alors que les différences entre les États européens sont assez importantes. Il est rare que le dialogue social se déroule réellement. Trop souvent, la peur des licenciements domine les pourparlers.

En outre, en raison de la polarisation croissante de la société, la solidarité est devenue une approche plutôt tribale ou de niche. Cela sape également la volonté des employés de déclencher des grèves collectives, d'autant plus que la majorité de la population considère les grèves non pas comme un moyen légitime dans les conflits de travail, mais comme un dommage supplémentaire pour une économie déjà en difficulté.

Les échanges dans le dialogue social sont dominés par les questions de suppressions d'emplois socialement acceptables et de garanties d'emploi. Un autre sujet important reste la préservation des bureaux de poste.

## L'OBLIGATION DE SERVICE UNIVERSEL DANS CE SCÉNARIO

Il existe une forte obligation de service universel en théorie (juridique), mais il est difficile de respecter les exigences juridiques dans la réalité. Des infrastructures vétustes entraînent des problèmes de livraison. En outre, le manque de personnel et les restrictions budgétaires des entreprises postales compliquent souvent l'application des exigences légales.

### Niveau OSU



## SCÉNARIO ORANGE : SOCIÉTÉ INNOVANTE

### EN BREF

Une redynamisation du dialogue social par l'utilisation de nouvelles approches comme moteur clé pour gérer les transitions sociétales et économiques difficiles d'une manière innovante et socialement favorable.

MODÈLES DE COMMUNICATION	MODÈS DE CONSOMMATION ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS	CONCURRENCE ET RÉGULATION DANS LE SECTEUR POSTAL	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	DYNAMIQUE DE L'INNOVATION	INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	GESTION DES DONNÉES ET INFRASTRUCTURES	UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION	MODIFICATION DES SYSTÈMES DE FORMATION (AVANCÉS)	FRACTURE SOCIALE	CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DISTORSIONS ÉCOLOGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL
Fortes cultures numériques	Consommation principalement ostensible, faible protection des consommateurs	Concurrence forte (nouveaux acteurs en tête), réglementation hésitante	Nouvelle dynamique de croissance (croissance moyenne de l'UE supérieure à 3%)	Changement incrémental, acceptation progressive	Infrastructures en difficulté en raison du sous-investissement	Monde hyperconnecté, Internet du Tout	Monde du travail hybride, variations/différenciations croissantes	Faible accès, structures principalement traditionnelles	Augmentation de la fracture sociale et des tensions sociétales	Fortes augmentations de la température, détérioration rapide des conditions climatiques	Maintien du statu quo (ajustement progressif)
Fragmentation numérique, utilisation hybride	Consommation principalement responsable, protection élevée du consommateur	Concurrence forte (nouveaux acteurs comme challengers), forte volonté politique de réguler	Poursuite de la croissance (croissance moyenne de l'UE comprise entre 2% et 2,5%)	Changement brutal, ouverture technologique forcée	Projets phares tandis que d'autres infrastructures sont en difficulté	Systèmes majoritairement fermés (Splinternet)	Prévalence du « New Work », atténuant les variations/différenciations	Large accès, évolution des structures traditionnelles	Comblent le fossé, nouvelles formes de cohérence	Application de l'Accord de Paris à travers le monde: endiguement du changement climatique, forte régulation	Renouvellement et nouvelles formes de dialogue social
Fatigue numérique	Consommation principalement individualisée, peu d'intérêt pour les droits des consommateurs	Affaiblissement de la concurrence (acteurs traditionnels avec une part de niche), réglementation hésitante	Ralentissement de la croissance et stagnation en Europe	Ralentissement de la dynamique d'innovation, scepticisme technologique	Bonnes infrastructures dans les villes, mais insuffisantes dans les campagnes	Élargissement de la fracture numérique entre les pays et les régions	Prévalence du « New Work », aggravant les variations/différenciations	Large accès, nouvelles approches	Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent tolérantes	(Surprenant) Atténuation du changement climatique, réglementation moins stricte	Détérioration du dialogue social
	Principalement axé sur les services, grand intérêt pour les droits des consommateurs	Diminution de la concurrence (retrait de nouveaux acteurs), réglementation élevée	Détérioration des conditions-cadres économiques, nouveaux indicateurs économiques		Boom de l'infrastructure avec des investissements considérables				Sociétés fragmentées (écosystèmes différenciés), le plus souvent indifférentes		Fin du dialogue social

### CONTEXTE SOCIÉTAL

Confrontés à d'importants enjeux mondiaux et à un monde qui se fissure socialement et économiquement, les gouvernements européens ont répondu à ces défis en acceptant le changement, d'une part, et en préparant le terrain pour des développements futurs inclusifs, d'autre part. Dans un monde où l'hyperconnectivité numérique et l'évolution technologique rapide sont en constante progression, les décideurs sont parvenus à la stabilité sociale et à la sécurité par une réglementation proactive. Une prise de conscience informée des problèmes et la volonté de mettre en œuvre des politiques novatrices ont entraîné un renversement de tendance qui a permis de réduire les inégalités et d'améliorer les perspectives d'avenir pour la grande majorité de la société. La prise de décisions tournées vers l'avenir s'est appuyée sur des programmes internationaux tels que l'Agenda 2030 de l'ONU ou l'Accord de Paris pour le climat.

Le dialogue social a joué un rôle déterminant dans ce processus de changement, tant d'un point de vue ascendant que descendant. Ainsi, il a été possible de trouver des solutions politiques qui répondraient aux spécificités sectorielles sans créer de distorsions majeures, car les informations sur les besoins des employés et des entreprises tout comme les implications politiques qui en découlent étaient facilement accessibles aux décideurs politiques. Ce dialogue a également contribué à faciliter la mise en œuvre de nouvelles solutions. Les principaux domaines d'intervention ont été la réduction des inégalités de revenus grâce à un accès favorisé à de meilleures possibilités d'éducation et de formation continue, d'une part. La grande majorité des employés ayant accès à des activités de formation qui les aident à élargir leurs compétences, l'apprentissage tout au long de la vie est finalement devenu la norme. Cela a



soutenu une économie en expansion avec des travailleurs bien formés prêts à profiter du développement de nouveaux métiers et secteurs d'activité. D'autre part, les gouvernements ont fait d'importants investissements publics dans les infrastructures, la R&D et l'atténuation des changements climatiques.

Les consommateurs sont bien informés et orientés vers un but précis. La définition du statut continue de passer des possessions matérielles à la disponibilité de temps libre et à un mode de vie axé sur l'expérience. Les citoyens sont devenus beaucoup plus actifs et engagés politiquement que dans les années 2010. Cet activisme contribue à la mise en œuvre de politiques ambitieuses dans certains pays, mais il est aussi devenu de plus en plus une pierre d'achoppement pour de nouveaux projets d'infrastructure.

## CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'économie européenne a connu une décennie de croissance relativement forte. Des circonstances favorables dans un contexte plus large de commerce mondial ont plus que compensé les obstacles protectionnistes occasionnels. L'innovation technologique a été l'un des moteurs de la croissance continue. Les économies nationales ont également profité du regain d'investissement public dans les infrastructures, l'éducation et la promotion de la consommation privée. Pour financer leurs programmes d'investissement massifs, les gouvernements se sont facilement appuyés sur des niveaux d'endettement plus élevés, utilisant en partie aussi l'inflation pour stimuler davantage l'emploi et la croissance.

Les investissements publics dans les infrastructures ont atteint un niveau nettement plus élevé qu'à la fin des années 2010. La refonte de la mauvaise infrastructure routière a été l'une des priorités, tandis que l'infrastructure numérique en a été une autre. Des projets d'infrastructure sont entrepris avec un intérêt particulier pour le maintien de la cohésion régionale et la réduction des écarts. Un autre axe d'investissement a été l'atténuation du changement climatique, tant au niveau national qu'international, dans le contexte d'un engagement renouvelé à l'égard de l'Accord de Paris.

Si l'on considère l'économie et la société, on constate que la situation est globalement très positive, mais que de nouveaux défis se présentent à l'horizon. Bien que les salaires aient augmenté et que l'inégalité des revenus ait diminué, le coût de la vie a également augmenté rapidement. L'inflation et l'adoption de réglementations contraignantes visant à atténuer les changements climatiques ont fait grimper les coûts du logement. Certains experts y voient une nouvelle menace pour la cohésion sociale. L'inflation a également entraîné une hausse générale des prix à la consommation. Pour ne pas subir la hausse des coûts de propriété, les consommateurs se sont tournés vers l'économie de l'usage. Cela accroît la commodité et l'utilité personnelles mais cela a aussi créé de nouvelles formes de dépendance à l'égard des fournisseurs de services qui opèrent souvent dans un contexte de monopole naturel.

## LE SECTEUR POSTAL

Le secteur postal a connu d'importants changements, notamment en raison de la forte baisse des volumes de courrier. De nouveaux services se sont substitués à la distribution du courrier, ce qui signifie que les opérateurs postaux ont diversifié leur portefeuille de services : outre le petit colis et la logistique, ils se sont également aventurés dans les services de proximité et - dans certains cas - ont augmenté leur offre de produits financiers et d'assurance ainsi que de services de communication numérique. Dans certains pays, la mise en place de services d'e-gouvernement fait également partie de la diversification. Si l'on considère les opérateurs postaux à travers l'Europe, le portefeuille de services varie considérablement d'un pays à l'autre ; la fragmentation du secteur au niveau européen s'est accrue. Comme dans beaucoup d'autres secteurs, la diversification a entraîné des frontières plus poreuses entre le secteur postal et les autres secteurs économiques.

Le paysage concurrentiel du secteur postal a changé. Nombre des nouveaux services offerts par les opérateurs postaux sont également devenus partie intégrante de l'obligation de service universel, ce qui a conduit de nombreux nouveaux acteurs à réduire leurs activités ou à se retirer totalement du marché. Ainsi, la concurrence dans le secteur postal a diminué. Si les opérateurs postaux traditionnels ont généralement profité économiquement d'une concurrence moindre, le contexte leur a également imposé le défi de rester innovants.

L'évolution des portefeuilles de services a également nécessité des investissements importants. Les investissements dans l'automatisation se sont concentrés sur la robotique collaborative et d'autres méthodes permettant l'interaction homme-machine pour éviter les reclassements de travailleurs liés à l'automatisation. De nouvelles solutions visent à soutenir les employés plutôt qu'à les remplacer - à l'exception des régions où la pénurie de main-d'œuvre est extrême - et à réduire les risques en milieu de travail. Ces améliorations technologiques et ces investissements ont été plus faciles à réaliser pour les grands opérateurs postaux. Enfin et surtout, les mesures pour faire face au changement climatique exigent des solutions vertes tout au long de la chaîne d'approvisionnement, mais surtout pour la livraison. Les investissements nécessaires ont pesé sur les petits opérateurs postaux.

### EMPLOI DANS LE SECTEUR POSTAL

Les conditions d'emploi dans le secteur postal ont évolué selon les grandes lignes de l'évolution de l'économie en général. Les formes flexibles d'emploi se sont répandues donnant aux travailleurs plus de liberté dans l'organisation de leurs journées de travail. Si la relation de travail standard a été développée pour tenir compte des nouvelles formes d'organisation du travail, le niveau de sécurité qu'elle offre est resté stable. Il existe toute une série de formes différentes de flexibilité de l'emploi à des fins opérationnelles, mais elles offrent des droits et un accès à la sécurité sociale comparables à la relation de travail standard. Les contrats «zéro-heure» et sur appel sont rares. La réglementation efficace de la relation entre les employés et les nouvelles technologies, comme la robotique collaborative et l'intelligence artificielle, a joué un rôle important dans le développement de ce nouveau monde du travail qui démontre les avantages sociaux de la croissance inclusive.

L'évolution technologique progresse régulièrement et l'accès à la formation continue tout au long de la vie a été essentielle pour aider les employés à maintenir - ou à retrouver - leur employabilité et à combler les déficits de compétences. Les programmes gouvernementaux offrent des soutiens financiers pour la formation continue et une plus grande transparence sur l'évolution des besoins en compétences et des programmes de formation adaptés. Les entreprises ont également augmenté l'investissement dans leur main-d'œuvre, en mettant l'accent sur la formation adéquate de tous les employés, en particulier dans les cas où de nouvelles technologies et de nouveaux processus sont mis en œuvre. Ainsi, l'adaptation de leurs effectifs à la diversification s'est faite principalement par la formation. Dans l'ensemble, un plus grand nombre d'individus acquièrent constamment de nouvelles compétences tout au long de leur carrière. Cela a également favorisé une mobilité accrue entre les activités.

### DIALOGUE SOCIAL

Sous l'impulsion d'un discours sociétal plus large sur la répartition équitable de la croissance économique et les effets des nouvelles formes d'emploi, le dialogue social a connu à la fois une expansion et un renouvellement. Son rôle a été renforcé et son influence s'est accrue à mesure que les solutions convenues par les partenaires sociaux se sont répandues dans l'arène sociétale et politique au sens large.

Un dialogue social efficace est devenu un moteur essentiel pour relever les défis du monde du travail et pour trouver des solutions viables qui favorisent une croissance inclusive. Les outils numériques qui favorisent le dialogue et les moyens innovants d'engagement ont également soutenu le renouvellement du dialogue social.

De plus en plus d'acteurs, comme les plateformes numériques, se sont impliqués dans le dialogue social qui couvre un éventail plus large de sujets. Les principaux enjeux ont été la transformation numérique de l'économie et de la société et l'amélioration de la cohésion sociale. Le dialogue social a également porté sur l'expansion des services dans le secteur postal et les partenaires sociaux ont été activement impliqués dans le processus de prise de décision conduisant à la mise en œuvre de nouveaux modèles de services et d'entreprise.

### L'OBLIGATION DE SERVICE UNIVERSEL DANS CE SCÉNARIO

La définition de l'obligation de service universel a été élargie au-delà du courrier et des petits colis pour inclure les services de proximité et - dans certains pays - les services financiers destinés aux clients vulnérables ainsi que les services numériques de base afin de réduire la fracture numérique.

#### Niveau OSU



Faible

Moyen

Élevé



## **CONCLUSIONS**



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

Le projet « Recherche sur les tendances dans le secteur postal en 2030 » a été un exercice particulièrement innovant pour les partenaires sociaux du Comité européen de dialogue social pour le secteur postal. Il est donc important de s'appuyer sur cette initiative réussie pour les activités futures du CDS. Les partenaires sociaux réfléchissent actuellement aux prochaines étapes qui assureront le suivi de ce projet et s'appuieront sur ses résultats.

### UNE NOUVELLE FAÇON DE TRAVAILLER ENSEMBLE

En termes de valeur ajoutée durable, cette nouvelle manière de travailler dans une approche de co-construction et d'idéation a créé un précédent dans les travaux du Comité; tous les participants ont apprécié cet exercice et se sont grandement impliqués dans le processus. Cette expérience aura un impact sur le long terme, dans la mesure où les prochaines réunions et ateliers viendront intégrer autant que possible cette nouvelle façon de travailler ensemble.

### UN LIVRET DE COMMUNICATION POUR MIEUX DIFFUSER LES SCÉNARIOS

En termes d'effet multiplicateur, un livret de communication comprenant la version courte et les visuels de chaque scénario sera publié afin que les membres du CDS puissent présenter les 5 scénarios dans leurs organisations respectives. De nombreuses entreprises et syndicats dans le secteur postal menant des recherches stratégiques sur les développements futurs, ces scénarios contribueront directement à ces réflexions. Ce livret permettra également aux partenaires sociaux de diffuser les scénarios auprès des parties prenantes au niveau national et européen et d'atteindre ainsi un public beaucoup plus large. Plus globalement, les scénarios viendront enrichir les discussions à venir sur les évolutions du secteur qui pourraient avoir des incidences sur la réglementation. Le projet contribuera donc à une réflexion plus large sur l'avenir du secteur postal en Europe.

### UNE NOUVELLE DEMANDE DE FINANCEMENT POUR ASSURER LE SUIVI

Pour la suite, il est prévu que le prochain projet, qui devrait faire l'objet d'une demande de financement auprès de la Commission européenne en 2020, approfondira le sujet afin de rendre ce travail prospectif plus concret et tangible pour toutes les parties prenantes. L'objectif est de travailler sur de « Futurs personas » dans le secteur postal, ce qui permettra d'identifier certaines fonctions spécifiques, avec l'objectif final de voir à quoi ressembleront ces rôles à l'avenir. Les « personas » traduisent des modèles abstraits de groupes cibles dans des contextes de vie concrets et intelligibles. Les partenaires sociaux européens devront s'accorder plus spécifiquement sur le contenu de cette prochaine demande de financement. Ils sont disposés à donner suite à cette étude prospective et à la rendre encore plus concrète et applicable aux réalités du secteur postal.











**Table-ronde 1:** Julio Gonzalez, Correos; Margaux Meidinger, Le Groupe La Poste/Présidente Groupe ESP; Raphaël Goulet, DG Croissance.



**Table-ronde 2:** José Oliveira, SNTCT/ Vice-président CDS; Jutta Rawe-Bäumer, Deutsche Post DHL Group/ Présidente CDS; Jorg Tagger, DG Emploi; Dimitris Theodorakis, UNI.





Avec le soutien de la DG Emploi, Affaires Sociales et Inclusion de la Commission Européenne